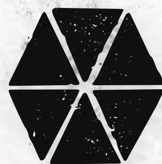


INCAE

Seminario

El manejo del servicio al cliente: La base. de la nueva competitividad.

Facultad: Betty Diener
Salvador Mercado
José Eulogio Romero

Quito, Ecuador
Del 25 al 27 de mayo, 1995

Betty Diener

Obtuvo su título de Master en Business Administration y su doctorado (D.B.A.) en Harvard Business School, ambos en el área de Mercadeo. Fue Decana de Administración de Empresas y profesora de Mercadeo en Old Dominion College, en Norfolk, Virginia, en donde ha dado muchas consultorías a la industria minorista.

Fue Secretaria de Comercio y Recursos para la Comunidad de Virginia, responsable del desarrollo de políticas y la dirección de 17 agencias estatales, 51 juntas de cuidadanos y comisiones y de un presupuesto bienal total de $955 millones. Sus áreas de responsabilidad incluían el desarrollo industrial, viajes y turismo, desarrollo económico estatal y publicidad turística, administración ambiental, desarrollo comunal, parques y áreas recreativas, agricultura y recursos marítimos, forestales y mineros.

Profesora de Mercadeo en University of Massachusetts en Boston. Se ha desempeñado como jefe electa del gobierno de la facultad y como Presidenta del Comité de Personal de la universidad. Es la fundadora y directora del afamado programa de Maestría en Administración de Empresas de su universidad que se especializa en Administración Ambiental. Es también profesora adjunta del programa de Extensión de Harvard.

Recientemente dió conferencias en St. Petersburgo, Rusia sobre Mercadeo Industrial y Administración Ambiental. Actualmente está en su año sabático en INCAE, Costa Rica, colaborando con el desarrollo de la Maestría en Administración de Empresas y los programas de educación ejecutiva sobre administración ambiental y desarrollo económico sostenible.

Salvador Mercado A. Villagra

Salvador Mercado obtuvo su doctorado en publicidad y mercadotecnia en la Universidad de Texas en Austin, su maestría en administración en la escuela de graduados en Administración del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, en la ciudad de México y la licenciatura en administración de empresas en la Universidad la Salle en la ciudad de México. Cuenta con una amplia experiencia internacional, como consultor, en el área de mercadeo en la mayoría de los países de América Latina y en los Estados Unidos.

Entre sus principales actividades docentes, podemos señalar, entre otras: la Dirección de los Programas de Mercadotecnia, la Dirección de Extensión Universitaria, la Dirección de Programas Internacionales, y la Dirección de Programas de Doctorado en Administración en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey en México D.F. (ITESM-CCM); Profesor de Postgrado de la Facultad de Psicología UNAM, México; Profesor invitado del INCAE e IPADE; Profesor de Postgrado en Publicidad y Mercadotecnia en la Universidad de La Salle.

Jose Eulogio Romero

Catedrático del Departamento de "Management" de la escuela de Negocios de la Universidad de Miami, Coral Gables, Florida. Enseña diversos cursos vinculados al Comportamiento Organizacional a nivel pre-grado y post-grado. Recibió de la Universidad de Miami la Excelencia en Docencia en 1990. Romero ofrece cursos y talleres de Calidad Total, a través del "Instituto para la Calidad Total en Manufactura y Servicio" (del cual es miembro), o "a la medida" en respuesta a necesidades específicas de entidades diversas tales como hospitales, bancos y empresas multinacionales, etc.

El Dr. Romero capacita periódicamente a la plana docente y administrativa de la Universidad de Miami y también a ejecutivos en técnicas de comunicación interpersonal e intercultural y en técnicas de ingeniería de equipos. Utiliza para ello un modelo humano desarrollado por él mismo acorde a los tiempos actuales.

El Dr. Romero es autor de varios artículos de revistas y de capítulos de libros, incluyendo en la mayoría de ellos conceptos de comportamiento organizacional vinculados a la Calidad Total. Cabe destacar que el Dr. W. Edwards Deming, creador de la Calidad Total, le da un reconocimiento al Dr. Romero en su libro postumo "La Nueva Economía", publicado en 1993 y lo cita en su lista de autores.



Seminario

El Manejo del Servicio al Cliente: La Base de la Nueva Competitividad.

Quito, Ecuador del 25 al 27 de mayo, 1995

Jueves 25 de mayo

8:30 - 9:30 a.m.	***Introducción y Generación de Expectativas.***
9:30 - 11:00 a.m.	***Plenaria - Sesión #1*** ***Conferencia:*** La Importancia del Servicio al Cliente. ***Prof.:*** Betty Diener
11:00 - 11:15 a.m.	***Refrigerio***
11:15 - 12:45 p.m.	***Plenaria - Sesión #2*** El Valor percibido por el Cliente: En qué consiste, y qué relación tiene con la Estrategia de la Empresa. ***Prof.:*** Betty Diener
12:45 - 2:00 p.m.	***Almuerzo***
2:00 - 3:30 p.m.	***Ejercicio de Aplicación:*** Cómo identificar la brecha entre Calidad Técnica y Calidad percibida por el Cliente.

3:30 - 3:45 p.m.	***Refrigerio***
3:45 - 5:15 p.m.	***Ejercicio de Aplicación:*** El Desarrollo de un Perfil de Calidad percibida por el Cliente: Como identificar y evaluar las características del Producto y el Servicio que son importantes para el Cliente. ***Prof.:*** Betty Diener
5:15 - 6:00 p.m.	***Plenaria - Sesión #3*** Conclusiones e Integración. ***Prof.:*** Betty Diener

Viernes 26 de mayo

8:30 - 9:50 a.m.	***Plenaria - Sesión #4*** ***Conferencia:*** "Los Interfaces de Ventas y la Calidad del Servicio. ***Lect.:*** Cómo manejar los interfaces de ventas: Una introducción. ***Video:*** "Si no fuera por lo clientes". ***Prof.:*** Salvador Mercado
9:50 - 10:10 a.m.	***Refrigerio***
10:10 - 11:20 a.m.	***Estudio Individual*** ***Caso:*** Southwest Airlines.
11:20 - 12:00 p.m.	***Estudio en Grupo*** ***Caso:*** Southwest Airlines.
12:00 - 1:00 p.m.	***Almuerzo***
1:00 - 2:20 p.m.	***Plenaria - Sesión #5*** ***Caso:*** Southwest Airlines. ***Prof.:*** Salvador Mercado

2:20 - 3:00 p.m.	***Estudio Individual*** ***Lect.:*** Putting the service-profit chain to work. Cómo gestionar los servicios como si fueran productos tangibles.
3:00 - 3:20 p.m.	***Refrigerio***
3:20 - 5:20 p.m.	***Plenaria - Sesión #6*** Nuevo paradigma en el servicio. Servicio al cliente. ***Video:*** "Organizando empresas de servicios y/o "Hágase cargo" ***Prof.:*** Salvador Mercado

Sábado 27 de mayo

8:30 - 10:00 a.m.	***Plenaria - Sesión #7***
	Conferencia:
	Calidad Total y la Creación de una Cultura orientada al Cliente.
	Prof.: José Eulogio Romero
10:00 - 12:00 a.m.	***Caso del Libro Kaizen***
	Metodología de Trabajo para servir mejor al Cliente.
	(Café servido)
	Prof.: José Eulogio Romero
12:00 - 12:45 p.m.	***Trabajo en Grupos:***
	Implicaciones y Aplicación a las situaciones de los Participantes.
12:45 - 2:00 p.m.	***Almuerzo***
2:00 - 4:00 p.m.	***Cómo servir a clientes eficazmente de acuerdo a sus estilos?***
	- Tipos y Estilos de Clientes
	- Ventajas y Desventajas de las transacciones entre estilos diversos.
	Prof.: José Eulogio Romero
4:00 - 4:15 p.m.	***Refrigerio***

4:15 - 5:30 p.m. | *Ejercicio:*

Planes de Acción para integrar lo aprendido.

Prof.: José Eulogio Romero

5:30 p.m. | ***Clausura***

Más allá de la Gerencia de Calidad Total

Mercadeo de servicio:

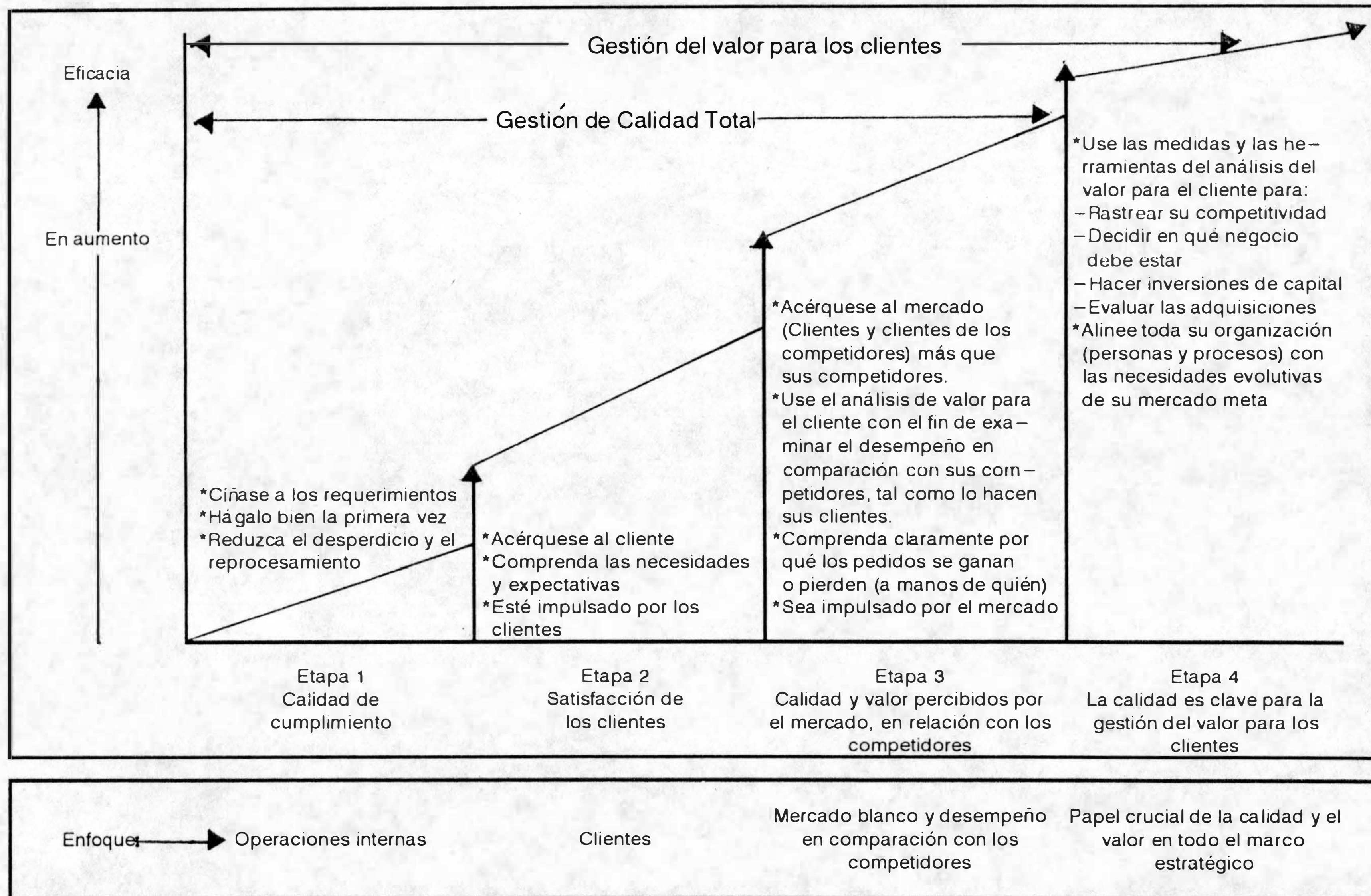
Procurando una ventaja estratégica a través de un valor superior para el cliente.

4 I´s DE SERVICIOS

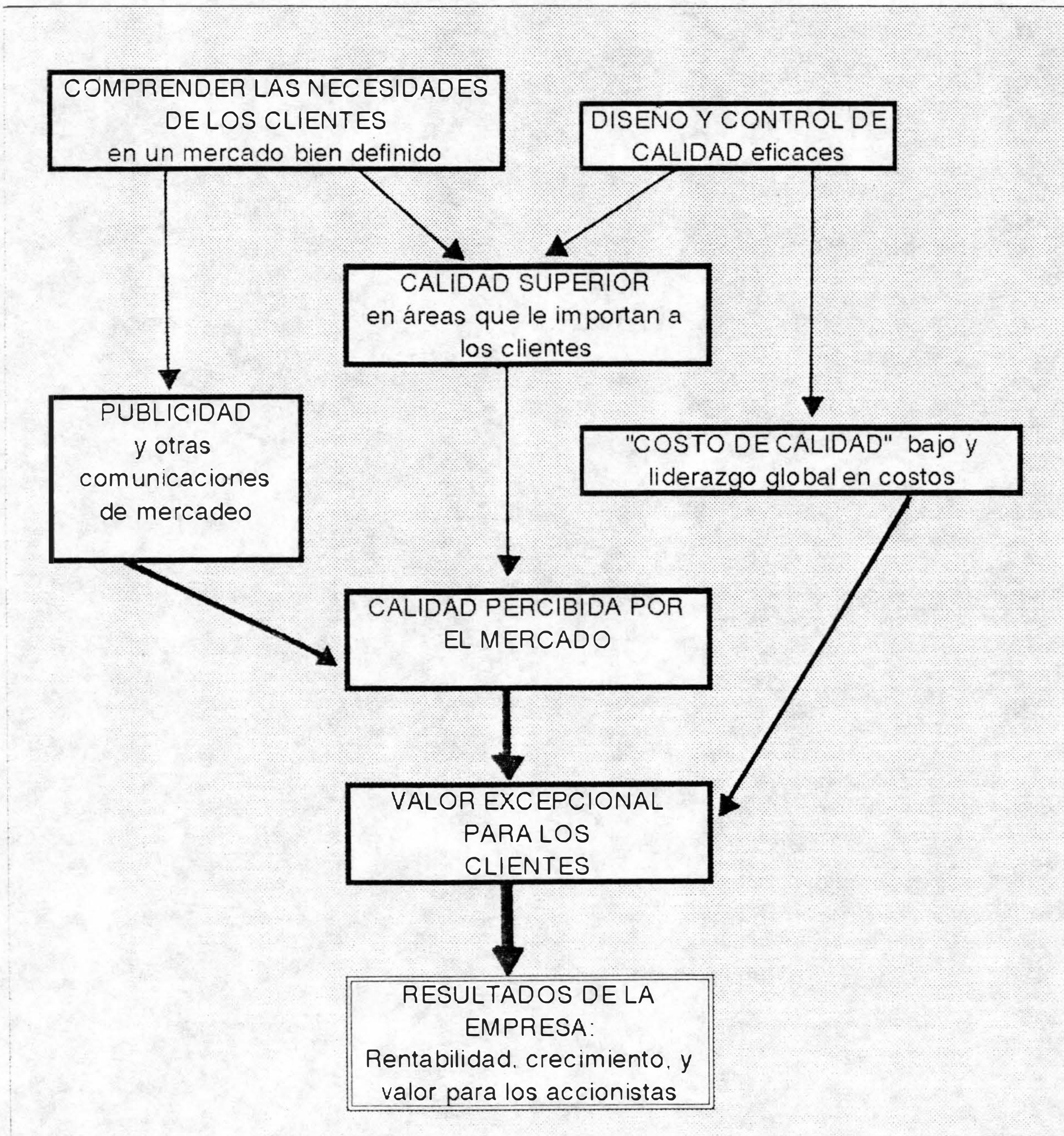
- Intangible - Intangible
- Inconsistent - Inconsistente
- Inseparable - Inseparable
- Inventory - Inventario

Se analiza todo, no se pueden separar las areas de SVCS

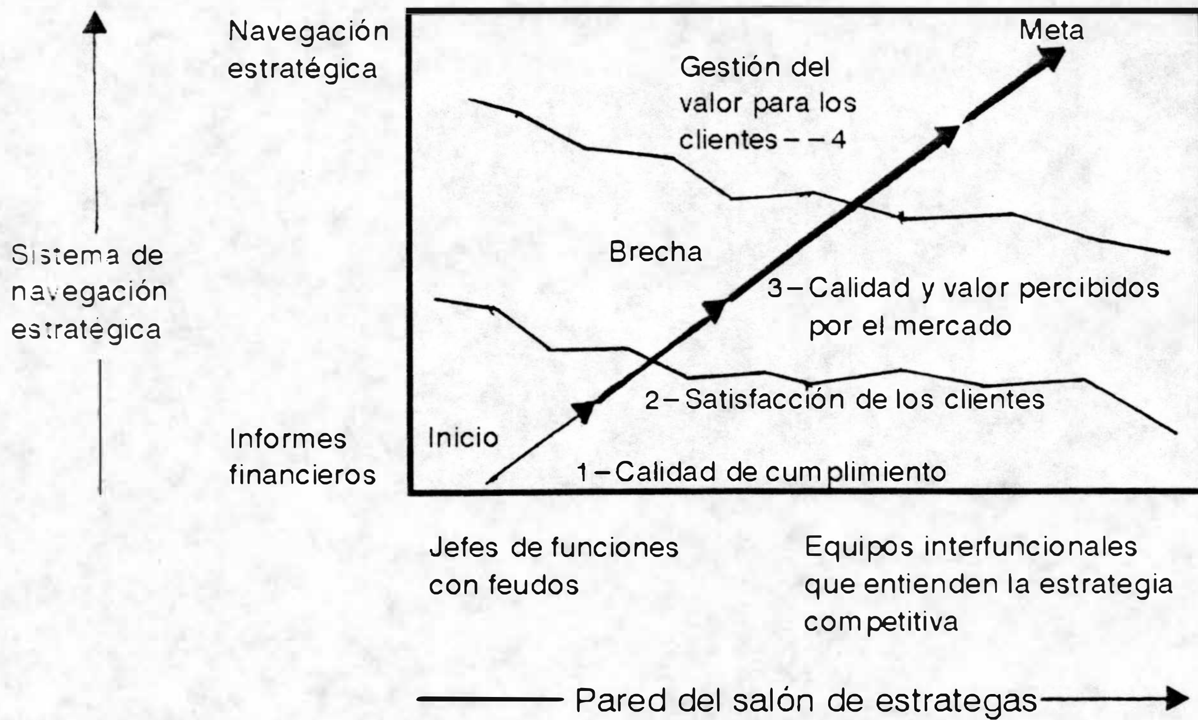
Cómo hacer de la Calidad un Arma Estratégica – –las Cuatro Etapas



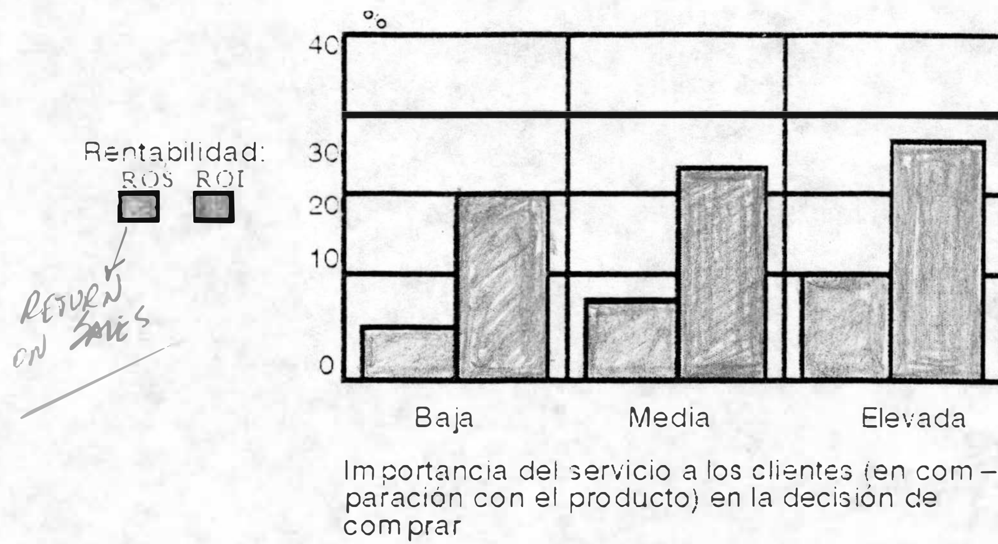
Creación de un Valor que los Clientes puedan Ver



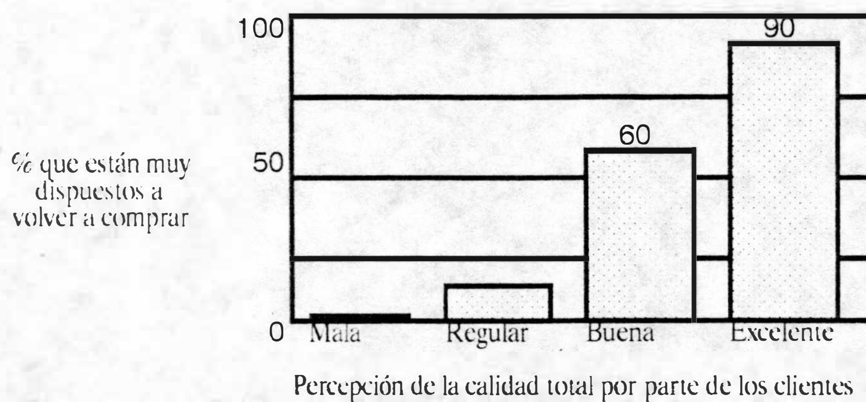
La Ruta hacia la Competitividad



Las Utilidades son Elevadas en Mercados donde el servicio al cliente es importante

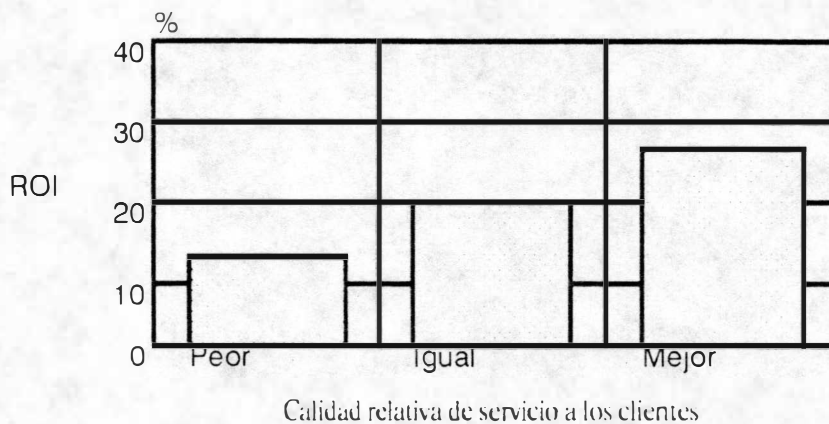


"Lo Bueno" No Basta



Percepción de la calidad total por parte de los clientes

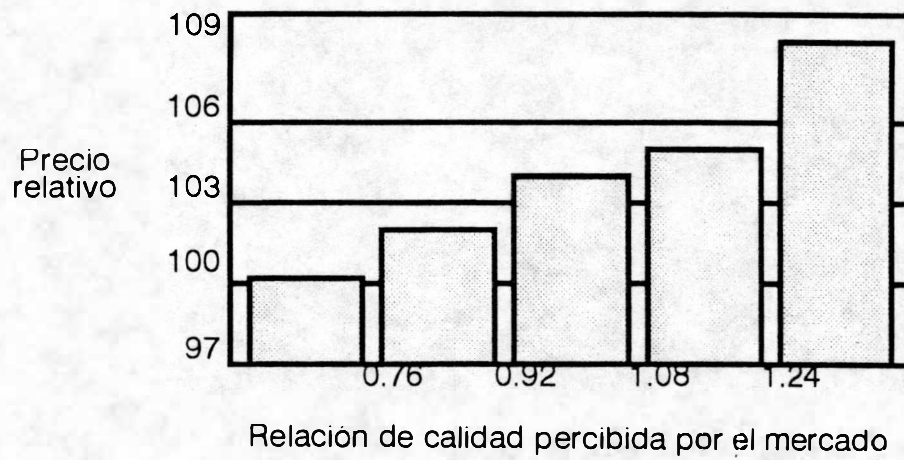
El Servicio Superior a los Clientes Vale la Pena



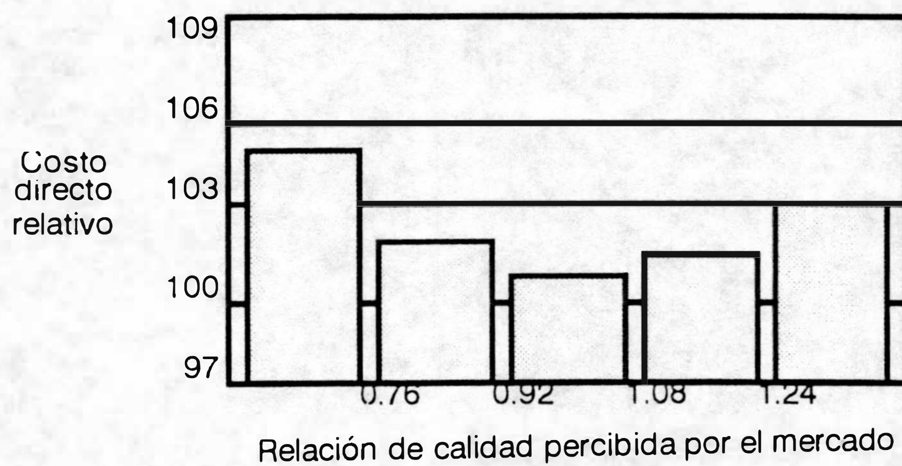
Calidad relativa de servicio a los clientes

ANEXO 12–3

La Calidad Superior Obtiene Sobreprecios



La Calidad Superior No Significa Más Costo



¿Le Permite su Actual Sistema Gerencial Responder Estas Preguntas?

---

1. Cómo seleccionan nuestros clientes y los que no son clientes nuestros entre proveedores competidores?
2. ¿Cuáles son los atributos clave de calidad (criterios de compra)?
3. ¿Cuán importante es cada criterio (ponderaciones relativas)?
4. ¿Qué criterios están aumentando o disminuyendo en importancia?
5. ¿Cómo difieren las ponderaciones según el segmento del mercado?
6. ¿Cómo nos va en cada criterio?
7. ¿Cómo le va a cada uno de nuestros competidores en cada criterio?
8. ¿Cómo nos valoran los clientes (los nuestros y los de los competidores) en comparación con cada uno de nuestros competidores claves?
9. ¿Cómo está cambiando nuestro desempeño percibido en comparación con el de los competidores?
10. ¿Qué proceso determina nuestro desempeño en comparación con el de los competidores? ¿A quién le pertenece?
11. ¿Por qué se ganan o pierden pedidos/clientes?
12. ¿A quiénes les estamos quitando pedidos --quiénes nos están quitando pedidos a nosotros-- por qué?
13. ¿Cómo nos valora cada conjunto de clientes de los competidores frente a frente en comparación con ese competidor?
14. ¿Cómo podemos mejorar nuestro desempeño en relación con los competidores?
15. ¿Cómo podemos desplazar las ponderaciones de importancia a favor nuestro?
16. ¿Cuáles segmentos deberíamos atacar?
17. ¿Cómo valorarán los clientes la tecnología nueva en comparación con la anterior?
18. ¿Cuál de las nuevas tecnologías triunfará?

Perfil de Calidad: Negocio de Pollos --los Viejos Tiempos--
NO HAY DIFERENCIAS REALES ENTRE LOS PRODUCTORES

Atributos de Calidad:	Ponderaciones de importancia	Puntajes de Desempeño: Perdue	Otros	Relación
Ave Amarilla	5	7	7	1.0
Proporción de carne a hueso	10	6	6	1.0
Ausencia de cañones de plumas	15	5	5	1.0
Frescura	15	7	7	1.0
Disponibilidad	55	8	8	1.0
Imagen de marca	0	6	6	1.0
	100			
Puntaje de satisfacción de los clientes:		7.15	7.15	
Relación de calidad percibida por el mercado:				1.0

Perfil de Calidad: Negocio de Pollos, después de Frank Perdue
Puntajes de Desempeño

Atributos de Calidad: 1	Ponderación 2	Perdue 3	Comp. Promedio 4	Relación 5=3/4	Ponderación multi-tiplicada por relación 6=2x5
Ave Amarilla	10	8.1	7.2	1.13	11.3
Proporción de carne a hueso	20	9.0	7.3	1.23	24.6
Ausencia de cañones de plumas	20	9.2	6.5	1.42	28.4
Frescura	15	8.0	8.0	1.00	15.0
Disponibilidad	10	8.0	8.0	1.00	10.0
Imagen de marca	25	9.4	6.4	1.47	36.8
	100				126.1
Satisfacción de los clientes		8.8	7.1		
Relación de calidad percibida por el mercado					

Perfil de Valor para los Clientes: Nuestra Empresa Frente a los Competidores

Mercado atendido:

Ponderaciones de importancia

Criterios de selección [Atributos de calidad (que no son de precio)	Ponderaciones de importancia	Nuestra empresa		Competidores: 1___		2___		3___		4___		5___
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												
9.												
10.												
Suma de ponderaciones de importancia												

Puntajes de desempeño: 1 – 10, 10 es el mejor

(Las compañías pueden tener el mismo puntaje en un atributo)

Competitividad de precio (1 – 10)

1. Criterios de selección.

2. Distribuya 100 puntos entre los criterios de selección.

3. Evalúe el desempeño de su empresa en cada uno de los criterios de selección usando una escala de 1-10, donde 10 es lo mejor.

4-9. Seleccione sus más importantes competidores. Evalúe el desempeño de cada uno de ellos en cada criterio de selección, usando una escala del 1-10, donde 10 es el mejor.

10. Para cada criterio sume las columnas 4-9, y divida el total entre el número de columnas. El resultado es el promedio de la competencia.

11. Divida la columna 3 entre 10. Esta es la proporción de su puntaje y el de su competencia en cada criterio.

12. Multiplique la columna 2 por la columna 11.

13. Sume la columna 12.

Puntos de Acción para que su Empresa sea más competitiva.

1. Use una forma sistemática de rastrear el desempeño percibido, en comparación con el de los competidores, y tome medidas sobre los cambiantes conocimientos que obtiene de los clientes.

2. Desarrolle un sistema de mediciones para mejorar el "valor agregado a los clientes" e informar las mediciones del valor para los clientes ante la alta gerencia y los directores corporativos.

3. Analice sus comunicaciones de mercadeo, para determinar si están alineando apropiadamente las percepciones de los clientes con la realidad.

4. Efectúe un análisis de los valores para los clientes. Cada vez que sea posible, dele retroalimentación de los clientes, directamente, a los individuos que prestan el servicio.

5. Examine las herramientas del análisis de valores para el cliente, como un sistema integrado. Úselo para practicar lo que hacen las mejores compañías, a medida que se esfuerzan por ofrecer un valor superior a los clientes en el mercado.

INCAE
19812

COMO MANEJAR LOS INTERFACES DE VENTAS: UNA INTRODUCCION

La relación del arte de vender con la publicidad es la relación más estrecha --más estrecha que la amistad, más estrecha que un equipo bajo una sola unión... todo el arte de vender es la publicidad, y toda la publicidad es en parte el arte de vender; son motores gemelos enroscados que impulsan el barco de los negocios; son como un compuesto químico, cada uno contiene al otro y es en sí mismo el compuesto.

--Hugh Chalmers (ejecutivo de la industria de automóviles), "Relation of Salesmanship to Advertising", *The Sample Case* (Diciembre de 1909).

Traducida por Rocio Varela Rosabal, del INCAE; Alajuela, Costa Rica. La traductora es la única responsable de la exactitud de la traducción. Enero de 1994.

La nota original titulada **MANAGING SALES INTERFACES: AN INTRODUCTION,** #9-592-068, copyright (c) 1992 --President and Fellows of Harvard College--, fue preparada por el Profesor FRANK V. CESPEDES, para servir como base de discusión en clase y no como ilustración del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

Translated by Rocio Varela Rosabal of INCAE, Alajuela, Costa Rica. Sole responsability for the accuracy of the translation rests with the translator. January 1994.

The original note entitled **MANAGING SALES INTERFACES: AN INTRODUCTION,** #9-592-068, copyright (c) 1992 --President and Fellows of Harvard College, was prepared by the Professor FRANK V. CESPEDES, as a basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of an administrative situation

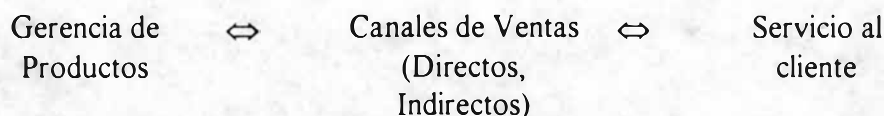
Usualmente el alboroto es iniciado por un gerente de ventas que tiene poco o ningún conocimiento de publicidad... Si el departamento de publicidad es lo que deberia ser, el departamento de ventas serán simplemente los distribuidores. Su trabajo consiste en mantenerse en contacto con el gremio. No necesitan vender artículos. Los artículos se venden por sí mismos.

--Truman DeWeese (ingeniero publicitario para Shredded Wheat), "The Advertising Manager", **Printers' Ink** (julio de 1910).

Noventa y nueve por ciento de nuestros gerentes de publicidad nunca han cargado un estuche de muestra... Dicho error acabará con gran parte de su necedad. Nunca se debería publicar un anuncio sin la aprobación del departamento de ventas.

--Herbert Mildrum (gerente de ventas), "Unity of Effort in Selling and Advertising", Advertising and Selling (febrero de 1913).

En muchas compañías, los esfuerzos de mercadeo abarcan tres grupos cuyas actividades incluyen las principales formas en las cuales las empresas interactúan con los clientes: los que administran las ofertas de productos de la empresa (gerentes de marca o publicitarios en las empresas de bienes y servicios de consumo, o gerentes de productos/ gerentes de programa en empresas de bienes industriales); los que manejan los canales de ventas (canales directos y/o indirectos de distribución) y los responsables del servicio a los clientes (servicios anteriores y posteriores a la venta de varios tipos). Esta es la primera de una serie de notas con respecto a los asuntos implícitos en la coordinación de los esfuerzos de ventas con la gerencia de productos y de servicio a los clientes. Por lo tanto, se hace énfasis en algunos "interfaces" clave entre las ventas de campo y otros grupos de mercadeo de la empresa:



Esta nota tiene dos partes. Primero, discute brevemente los factores ambientales que aumentan las necesidades de coordinación entre estos grupos y el por qué estos factores hacen que la fuerza de ventas de campo sea una encrucijada crucial para organizar e implementar los esfuerzos de mercadeo en muchas empresas. Segundo, bosqueja algunos papeles comunes, responsabilidades e interdependencias entre los grupos de productos, ventas y servicios de la organización de mercadeo.

FACTORES AMBIENTALES

Los libros de texto generalmente consideran a "Mercadeo y Ventas" como actividades complementarias, mientras que incluyen el "servicio al cliente" como un resultado de los esfuerzos de mercadeo y ventas. En principio, como lo indican los comentarios de un ejecutivo de una empresa de automóviles de cambio de siglo, estos grupos deben interactuar armoniosamente para tratar de alcanzar los objetivos globales de la empresa. Pero en la práctica, como lo indican otros comentarios citados anteriormente, ha existido un "alboroto" entre estos dos grupos en muchas compañías. Tomando en cuenta esta historia,. uno podría llegar a la conclusión que dicho conflicto es un costo poco debilitante resultante de hacer negocios. Sin embargo, varios factores ambientales hacen que una mayor integración de estas actividades sea un requisito previo de una práctica de mercadeo eficaz en muchas industrias. Estos factores incluyen cambios en lo que muchas empresas venden (naturaleza de la oferta de productos), a quién se le vende (fragmentación del mercado), cómo se vende (requisitos gerenciales de la cadena de abastecimiento) y en qué condiciones del ciclo de vida del producto se vende (véase el **Anexo 1**).

Naturaleza de la Oferta de Productos

Los macroeconomistas al igual que los teóricos de mercadeo tradicionalmente han hecho una distinción entre las empresas de manufactura y servicios. Los elementos estándares de distinción incluyen lo siguiente:

Productos Manufacturados	Servicios
Producto tangible	Servicio Intangible
Se puede almacenar por parte de vendedores y compradores	No se puede almacenar y depende del tiempo
La producción precede al consumo	Producción y consumo simultáneos
Poca participación de los clientes en el proceso de producción	Gran participación de los clientes en el proceso de producción
Menor variedad/fabricación según especificaciones del cliente y contenido de información en las transacciones entre el proveedor y el cliente	Mayor variedad/fabricación según especificaciones del cliente y contenido de información en transacciones entre el vendedor y el cliente

Como lo implica la distinción final, los bienes y servicios ocurren a lo largo de un espectro. Muchos servicios contienen algunos bienes (e.g., la hamburguesa de los

restaurantes de comidas rápidas) y muchos bienes manufacturados siempre han contenido servicios en la forma de apoyo, entrega y otros atributos relacionados con el "producto aumentado". Sin embargo los avances tecnológicos y otros tipos de adelantos han aumentado el contenido de los servicios de los bienes manufacturados en muchas industrias, aunque muchas empresas de servicios tienen más características de productos manufacturados tangibles[1/].

Un resultado de esos adelantos es que con mucha frecuencia lo que las compañías ofrecen a los clientes es una mezcla de información-servicio-producto compuesta por producto tangible, apoyo de servicios, intercambio de información y participación activa de los clientes para planear la transacción (transacciones). La naturaleza de la oferta requiere de la estrecha participación de todos los grupos responsables de manejar el producto, servicio y la venta real.

Un ejemplo sobresaliente de dicha oferta es la "integración de sistemas" en la industria de computadoras. Las compañías que van desde proveedores de hardware hasta empresas consultoras y de software a menudo actúan como un solo punto de contacto para el planeamiento, diseño e implementación de sistemas integrados. Este proceso generalmente significa fabricar el producto para aplicaciones específicas del cliente y (quizás con terceras partes) brindando la "solución" --i.e., una combinación de hardware, software, capacitación y otros servicios de apoyo ajustados a las metas empresariales del cliente. De hecho, el vendedor actúa como un contratista general al manejar muchos aspectos del diseño de sistemas, instalación, mantenimiento y (en algunos casos) operación del sistema instalado. A su vez, la oferta del vendedor al cliente en última instancia consiste en la habilidad para manejar sin problemas sus funciones de administración de productos, ventas y servicios. En la práctica, esta coordinación interna a menudo se convierte en la responsabilidad de facto de los gerentes de cuentas pertinentes, quienes generalmente trabajan en varias unidades de servicios y productos en el transcurso del planeamiento de cuentas, desarrollo de productos y servicios y actividades de cuentas. Como lo señala un gerente involucrado en las interacciones vendedor-comprador, "Vendemos productos tangibles, pero el producto real es nuestra compañía misma, y gran parte de nuestro trabajo es actuar como intermediario de información: Trato de hacer que mi compañía sea visible al cliente y que los requisitos del cliente sean visibles a las unidades pertinentes de productos y servicios de mi compañía".

1/ Los adelantos que se inclinan hacia una fusión de las empresas de manufactura y servicios han sido discutidos desde varias perspectivas en los últimos años. Véase por ejemplo, Jonathan Gershuny e Ian Miles, **The New Service Economy: The Transformation of Employment in Industrial Societies** (Londres: Frances Pinter, 1983); Michael J. Piore y Charles F. Sabel, **The Second Industrial Divide** (New York: Basic Books, 1984); Ramchandran Jaikumar, "Postindustrial Manufacturing", **Harvard Business Review** 64 (noviembre-diciembre de 1986): 69-76; Stanley M. Davis, **Future Perfect** (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987 y James Brian Quinn, T.L. Dooley, y P.C. Paquette, "Technology in Services: Rethinking Strategic Focus, "**Sloan Management Review 31** (invierno de 1990): 79-87.

Requisitos similares, que en una época fue la preocupación principal de los productores de equipo de capital fabricado según especificaciones del cliente, enfrentan ahora empresas en muchos mercados industriales cuya compatibilidad con otros componentes del sistema o con un proceso de producción más grande a menudo define la naturaleza de lo que se compra y vende. En los mercados de consumo, la lucha por espacio de anaquel a nivel detallista del canal de distribución genera presiones similares. Las empresas de bienes de consumo en rara ocasión utilizan términos como "integración de sistemas" para describir sus esfuerzos de mercadeo. Pero especificar el tamaño del paquete, términos de entrega, promociones y quizás la publicidad para un determinado tipo de gremio es una forma de integración de sistemas cada vez más prevaleciente en el mercadeo de consumidores. Desde el punto de vista del cliente comercial, estos servicios de información y apoyo son componentes significativos del valor agregado de un proveedor determinado. Desde el punto de vista del proveedor, los estrechos vínculos producto-ventas -servicio se vuelven más importantes a menudo que su oferta en el mercado consta de una cambiante mezcla de producto-servicio-información que debe reflejar oportunidades cada vez más segmentadas.

Fragmentación del Mercado

En los mercados de consumo, la segmentación del mercado tiene sentido porque la gente que difiere en términos de demografia (e.g., edad, ingresos, geografia), actitudes personales o circunstancias de la vida probablemente haga sus compras de diferentes maneras. En los mercados industriales, las dimensiones demográficas (e.g. industrias, tamaño de la compañía, ubicación), variables operativas y factores situacionales tales como el tamaño del pedido o la importancia de un componente en el proceso de producción del cliente generan de manera similar importantes diferencias en los criterios de compra. Los vendedores eficaces han reconocido por mucho tiempo que esta diversidad tiene implicaciones para la política del producto, patrones de uso del producto, preferencias del servicio, sensibilidad relativa de los precios y otras diferencias en el comportamiento de compras, al igual que la receptividad de los diferentes grupos a diferentes tipos de mensajes de mercadeo. A este respecto, no hay nada cualitativamente nuevo en los enfoques llamados ahora "micromercadeo", "mercadeo local"o "mercadeo meta". Las fórmulas de productos para marcas nacionales de café, cereales y otras categorías se han ajustado por mucho tiempo a las preferencias regionales o étnicas; las aplicaciones de productos para equipo y suministros industriales tradicionalmente han sido ajustadas a "mercados verticales" que emplean el mismo producto básico en diferentes situaciones de uso. De manera similar, los planes estándares de la fuerza de ventas se han ajustado por mucho tiempo para abordar una marca regional fuerte en el mercadeo de consumidores o un fuerte nicho competidor en mercados industriales.

Lo que es nuevo es el alcance y la necesidad de dicha segmentación debido a los factores ambientales y las herramientas disponibles para rastrear las diferencias entre grupos de mercado tradicionalmente no diferenciados. La heterogeneidad de los consumidores podría haber estado siempre latente en los mercados masivos. Sin embargo,

los costos de búsqueda de información relacionados con ubicar esas diferencias son más bajos ahora y, en muchas categorías de productos maduros, le cuestan más al vendedor de lo que costaron en una economía de rápida expansión posterior a la Segunda Guerra Mundial.

Por ejemplo, en los años 80 en la industria de bienes empacados, la difusión de sistemas computadorizados en el punto de venta al detalle capaz de registrar los símbolos del Código Universal de Productos (CUP) aumentaron drásticamente la cantidad, calidad y puntualidad de la información disponible. Los detallistas hacen ventas mediante CUP a proveedores de investigación sindicados, quienes generalmente complementan esa información con auditorías de las condiciones en la tienda al igual que actividad promocional y publicitaria de los detallistas y fabricantes. Esta información se puede utilizar luego para preparar los informes y análisis del mercado por producto (el detalle a nivel de CUP permite el desglose por categoría, marca o tamaño de marca), mercado (cadena, tiendas o tipo de gremio), actividad comercializadora (e.g., impacto de la exhibición, anuncios, alcance de distribución local), tiempo (de año o día --información importante en muchos artículos estacionales y productos no imprescindibles) y otras medidas tales como punto del precio contra productos competidores.

Este tipo de información ha revelado muchas diferencias en el comportamiento de compra por región, grupo de consumidores, tipo de gremio y cuenta. Entre otros factores, los esfuerzos "locales" y el "micromercadeo" son una respuesta a esta información, ya que las compañías tratan de acercarse más al consumidor y los clientes comerciales mediante un diseño especificado más eficaz de sus programas de mercadeo. Además, desde un punto de vista estratégico es importante señalar que todos los miembros del canal de distribución i.e. (servicios indicados) y todos los competidores dentro de una categoría de productos o detallista cuentan con dichos datos. Por lo tanto, el uso inteligente de esta información se ha convertido en una necesidad competitiva, acelerando aún más la fragmentación y proliferación de los segmentos del mercado.

Para los gerentes de mercadeo/marca de dichas empresas, esto significa un cambio significativo desde su perspectiva tradicional, que se concentra generalmente en un producto (o categoría) a nivel nacional y en desarrollar la influencia sobre los consumidores mediante vínculos de mercadeo masivo tales como publicidad en las cadenas de televisión. Los esfuerzos de mercadeo local/micromercadeo significan enviar comunicados y comprar incentivos para grupos de consumidores y comerciales meta en una región, tienda o incluso en el hogar mediante productos fabricados según especificaciones, empaques, promociones y esfuerzos de ventas. Para un personal de servicios esto significa una mayor influencia en los programas de mercadeo dirigidos, prediseñados para tipos de negocios específicos y sus requisitos particulares de empaque, entrega y comercialización. En cuanto a los gerentes de ventas, la mayor importancia de los programas de mercadeo comercial a menudo significa mayor complejidad y responsabilidad en sus interacciones con los clientes: e.g, la creación de equipos multifuncionales para cuentas específicas, la necesidad de coordinar los esfuerzos de

vendedores múltiples de diferentes divisiones de ventas en diversos centros de compra de la misma cuenta, el uso de canales independientes tales como intermediarios o mayoristas que a menudo tienen relaciones de muchos años y más experiencia con tipos específicos del gremio y más responsabilidad por asignar eficazmente las promociones y otros recursos de mercadeo comercial que constituyen la mayor parte de los gastos relacionados con mercadeo en estas empresas.

En resumen, debido a estos acontecimientos, las funciones de ventas, servicios y productos de dichas empresas tienen mayor necesidad de integrar sus esfuerzos. Como lo señala un ejecutivo de alto rango de una importante empresa de bienes de consumo: "Para desempeñar su trabajo, la fuerza de ventas utiliza actualmente los aportes de mercadeo, pero necesita cada vez más de las destrezas y apoyo de mercadeo. Por otro lado, los gerentes de mercadeo actualmente compiten por el apoyo de la fuerza de ventas en la ejecución de sus programas de marcas, pero necesitan cada vez más el aporte de la unidad local de ventas en el desarrollo de programas. Junto con el personal de abastecimiento de productos [i.e, servicios], están organizacionalmente separados, pero sistemáticamente interdependientes a medida que aumenta la importancia y frecuencia de sus decisiones conjuntas".

Hay acontecimientos análogos en los mercados industriales, a medida que los clientes comerciales se diversifican cada vez más en términos de aplicaciones verticales y dispersión geográfica, y sin embargo son más capaces (mediante sus sistemas de información internos) de coordinar los requisitos de compras en los diferentes lugares que estuvieron separados en otro tiempo. Las empresas industriales cruzan cada vez más fronteras, tanto antes como después de la venta, y esto a su vez aumenta los requisitos de coordinación del planeamiento e implementación de mercadeo entre los grupos de productos, ventas de campo y servicios. El mayor uso de canales múltiples de distribución y/o situaciones donde la oferta del servicio-producto es compleja (como en el caso de los sistemas que venden en toda la línea de un proveedor), también tienen requisitos de coordinación entre los grupos de servicio, ventas y productos del vendedor industrial. Un gerente general de una empresa de telecomunicaciones expresa una realidad de mercadeo común para muchas otras empresas industriales: "Ya no podemos escoger categorías amplias de la industria para nuestros productos. El valor y las utilidades ya no estriban, por ejemplo, en las aplicaciones de "servicio financiero", sino en aplicaciones de productos más específicas dirigidas a segmentos discretos tales como bancos comerciales contra empresas de corretaje, contra instituciones financieras comunitarias, etc.".

Es difícil responder a una mayor fragmentación del mercado de manera centralizada desde las oficinas principales. La fuerza local de servicio y ventas de campo a menudo está mejor informada sobre los requisitos de cliente y/o canales (al igual que su anuencia relativa a pagar o a apoyar una aplicación determinada) de lo que puede estar el personal de productos de las oficinas centrales o de la alta gerencia. La teoría y algunas evidencias empíricas indican que en dichas situaciones la delegación de las responsabilidades de la fijación de precios y otras responsabilidades de mercadeo al personal de campo es más rentable que la centralización, y se implementa mediante

mecanismos apropiados de coordinación.[2/] En el contexto de bienes de consumo e industriales, la diversidad del mercado significa el realineamiento del papel tradicional de ventas para incluir importantes responsabilidades de mercadeo tanto antes como después de la venta.

Administración de la Cadena de Abastecimiento

"El producto es lo que éste hace": es el paquete total de beneficios que los clientes reciben cuando compran. A medida que las ofertas de los proveedores se convierten en una mezcla de información-servicio-producto, y a medida que los vendedores hacen esta oferta a una base de clientes cada vez más diversa, las relaciones vendedor-comprador inevitablemente se ven afectadas. Una implicación se refiere a la creciente importancia de las habilidades de la " administración de la cadena de abastecimiento" en las relaciones de intercambio.

Algunas veces llamado "distribución integrada", "adquilogística" (i.e, la fusión de adquisiciones y logística) o "competencia basada en el tiempo", el concepto esencial es el siguiente: una compañía mejora su competitividad reduciendo el tiempo que necesita para brindarle a los clientes productos y servicios, según especificaciones, y un elemento clave que se origina de esto, implica optimizar la información y los flujos de productos entre el comprador y el vendedor en tantas partes de la cadena de abastecimiento como sea posible, desde la compra de materias primas pertinentes hasta la aceptación de pedido, la distribución física, el servicio después de la venta y el reabastecimiento. Varios factores hacen que este concepto sea cada vez más importante en las actividades de mercadeo y ventas de muchas empresas.

Un factor, estimulado por el énfasis en la "calidad total" en las operaciones de producción durante los años 80, es un cambio en los criterios tradicionales de compras y los procesos entre muchos clientes comerciales. Tradicionalmente (en muchas compañías estadounidenses y de Europa occidental), un modelo de licitación competitivo ha dominado la estrategia de adquisiciones. El objetivo fundamental de los compradores ha sido minimizar los precios de los bienes y servicios adquiridos: (1) trabajando con una gran base de proveedores para garantizar la continuidad de abastecimiento y aumentar el poder de los compradores; (2) cambios frecuentes en la cantidad de negocios dados a cada proveedor a fin de limitar el poder del proveedor y brindar "disciplina" y (3) relaciones a una distancia prudente orientadas hacia las transacciones realizadas a través de renovaciones de contratos a corto plazo (generalmente anuales) y una nueva licitación

---

2/ Para evidencias empíricas con respecto a la eficiencia relativa de las oficinas centrales contra el control de campo de la autoridad de la fijación de precios, véase Charles B. Weinberg, "An Optimal Commission Plan for Salesmen's Control Over Price", **Management Science** 21 (abril de 1975): 937- 943 y P.R. Stephenson, W.L. Cron y G. Frazier, "Delegating pricing Authority to the Salesforce", **Journal of Marketing** 43 (abril de 1979): 21-28. Para una discusión de estos estos temas en términos de la teoría de agencias, véase Rajiv Lal, "Delegating Pricing Responsibility to the Salesforce," **Marketing Science 5** (primavera de 1986): 159-168.

posterior. En este modelo de adquisiciones, los aspectos cruciales son la selección de un número suficiente de proveedores calificados y la cantidad del volumen asignada a cada proveedor. "El objetivo fundamental del comprador es tener suficientes proveedores para brindar una competencia eficaz a su empresa, pero no más de la que un potencial de ventas significativo le daría a cada proveedor, tiene que haber cierta "masa critica" del volumen de ventas con que cuenta el proveedor para inducir bajas cotizaciones de precios y producir niveles elevados de servicio si se adjudica un contrato."[3/]

Sin embargo, las mejoras de calidad provocaron una reconsideración de las eficaces relaciones cliente-proveedor. Los conceptos de calidad total implican un énfasis, no solamente en los precios y márgenes actuales, sino también en los medios para mejorar los estándares, reducir las tasas de rechazos y el tiempo del ciclo y mejorar el flujo de caja en todo el sistema de producción. Desde esta perspectiva, los costos y el tiempo implícitos para monitorear a muchos proveedores de un componente determinado --en gran parte costos "ocultos" en el modelo de licitación competitiva-- se vuelven visibles y significativos. Además, los proveedores, a quienes se les analiza principalmente basándose en el precio, a menudo no se concentran en sacar las piezas subestándares del pedido o en aumentar las eficiencias a lo largo de otras dimensiones (e.g. programaciones de entregas) de sus interacciones con los clientes. Un resultado es un cambio en muchas situaciones de una licitación competitiva a un modelo de "proveedor como cofabricante"[4/] de adquisiciones caracterizado por: (1) relaciones a más largo plazo con pocos proveedores; (2) interacción más estrecha entre el comprador y el vendedor y (3) proximidad con los proveedores para permitir rápidas programaciones de entrega "justo a tiempo" y facilitar las relaciones de trabajo más estrechas cuyo objetivo es mejorar la calidad de servicio y el producto a lo largo de la cadena de abastecimiento pertinente. Como lo indican los datos del **Anexo 2A**, este cambio ha significado una reducción importante en el número de proveedores utilizados por cuentas importantes en una variedad de industrias. Los restantes proveedores generalmente son los que están dispuestos y pueden satisfacer los requisitos del manejo de la cadena de abastecimiento inherentes en esta modalidad de relación comprador-vendedor.

Para el proveedor, una meta de dichas relaciones es la prestación y promoción de servicios que afectan el costo en uso relativo y el valor de hacer negocios con ese proveedor. Los componentes del costo en uso se pueden dividir en tres grupos (véase el **Anexo 2B**). Los costos de adquisición incluyen un precio de venta, pero también el papeleo y los costos administrativos relacionados con el envío de pedidos, evaluación de productos y la corrección de errores en los embarques o entregas. Los proveedores con bajos precios pero con sistemas insuficientes en otras áreas de satisfacción de demanda finalmente provocan costos de adquisición más elevados para los compradores. Los

---

3/ E. Raymond Corey, Procurement Management: Strategy, Organization, and Decision-Making (Boston, Ma.: CBI Publishing Co., 1978), p. 22.

4/ Roy D. Shapiro, "Toward Effective Supplier Management: International Comparisons" (Harvard Business School Working Paper 9-785-062, 1985).

costos de posesión implican financiamiento, almacenamiento, inspección, impuestos y seguros pertinentes, pérdidas de mercancías, desperdicio y obsolescencia relacionados con una marca determinada y su manejo interno. Para muchos productos, los costos de posesión son sustanciales y pueden igualar o exceder los costos reales de adquisición. Los gastos logísticos relacionados con la posesión de productos para la atención médica, por ejemplo, generalmente constituyen de 10 a 15% de los costos operativos totales de un hospital, los costos promedio de distribución y almacenamiento de un fabricante de alimentos constituyen aproximadamente 10% de las ventas, mientras que sus clientes comerciales gastan de 3 a 5% de las ventas en las mismas funciones. Los compradores y proveedores capaces de entregar a tiempo, ayudan a reducir los costos de posesión. Los costos de uso son los relacionados con la utilización real de los productos y servicios adquiridos, incluyendo el servicio de campo para defectos, capacitación interna, mano de obra, longevidad/reemplazo de productos y (en muchas categorías de productos) los costos sustanciales de eliminación.

Un énfasis en la administración de la cadena de abastecimiento está dirigido a reducir estos costos y por lo tanto aumentar la habilidad del proveedor para desarrollar y mantener politicas de fijación de precios basadas en el valor que reflejen los beneficios totales del sistema para un grupo de clientes. Para el proveedor, la implementación de este concepto generalmente requiere de vínculos producto-ventas-servicio a lo largo de varias dimensiones:

1. La administración de la cadena de abastecimiento es inherentemente una actividad multifuncional de una empresa y cada elemento de la mezcla de mercadeo se ve afectada. En el desarrollo de productos, por ejemplo, el tamaño, empaque y otros elementos se ven influenciados por los costos de logística, requiriendo a su vez una mayor coordinación entre los grupos de distribución fisica y la gerencia de productos. Para los vendedores, los componentes importantes de servicio al cliente son los elementos de la cadena de abastecimiento ejecutados por estos productos, requiriendo una mayor coordinación de las actividades tradicionales de ventas y servicio. Un ejemplo son los pronósticos de ventas: la esencia de la administración de la cadena de abastecimiento es optimizar las actividades del flujo de productos en todos los medios que la empresa utiliza para entrar al mercado y ejercer una mayor presión sobre la exactitud relativa de los pronósticos de ventas. Como lo señala un ejecutivo de logística, "Cuando uno analiza los pronósticos de ventas, puede ver que la función que se ve más afectada es la distribución. Los pronósticos inexactos pueden significar mayores costos de transporte, bodegaje y de mantenimiento de inventario. Por lo tanto, tiene sentido que participemos en la aplicación de estos pronósticos. Ya no los considero pronósticos; es una herramienta de planeamiento gerencial".

Generalmente, estas actividades (e igualmente importante la mayor transparencia que tienen estas actividades para los clientes) hace que sea necesario que los gerentes de mercadeo y ventas posean lo que un gerente llama "sentido común del sistema": destrezas y herramientas en la administración de la cadena de abastecimiento que los hacen conscientes y eficientes en las implicaciones de las decisiones impulsadas funcionalmente

para todo el sistema tales como promociones comerciales, ampliaciones de la linea en un nuevo tamaño o cambios en el empaque o fijación de precios cuyo propósito es aumentar las ventas de un producto determinado.

2. Para los vendedores, en particular, los requisitos cambian significativamente a medida que las inversiones en la cadena de abastecimiento tratan de cambiar la propuesta de ventas de una transacción actual/precio al valor operativo a más largo plazo/costo en uso. Dicha estrategia de ventas hace gran énfasis en adoptar rentablemente el servicio a las caracteristicas operativas de los clientes. Sin embargo, los elementos decisivos del servicio al cliente generalmente varian de acuerdo con el tipo de cliente y, para el mismo cliente, en las diferentes fases de ciclo del pedido y la relación con las cuentas.[5/]

Por ejemplo, considere algunas de las actividades de la cadena de abastecimiento pertinentes para diferentes formatos de tiendas detallistas. Un gerente de una empresa de bienes empacados hace las siguientes distinciones para un producto limpiador vendido a través de múltiples tipos de comercio:

Segmento Comercial	Manejo	Entrega	Comercialización	Fijación de Precios
Tiendas de club	Plataforma/estuches comprables con accesorios para la venta	Directa a tienda en entregas de pedidos grandes/regularmen te programadas	Exhibiciones completas en plataformas	Menor precio por uso/onza en todos los envios; circa márgenes 5%
Farmacias	Estuches pequeños	Frecuente, entrega de pedidos pequeños	Pequeñas exhibiciones; tiempo de antelación de seis meses necesario por sus caracteristicas	H&BA = negocios centrales con elevados márgenes; nuestro producto = generador de tráfico
Tiendas de compras rápidas	Estuches pequeños/ en el anaquel	A/mediante bodegas mayoristas	Impulsada por programa de empuje particular del mayorista	A menudo una función de ubicación de la tienda
Comercializadores masivos/ de descuentos	Plataformas que se mueven en un sistema de almacenamiento elevado	Omitir el embarque en programas de entrega justo a tiempo	Las características a menudo involucran todas las marcas al mismo tiempo	Bajos márgenes en características; variedad de márgenes diarios
Tiendas de abarrotes convencionales	Plataformas que se mueven bien en todo el sistema	Centros de distribución regionales	Orientada a exhibiciones	Dependiendo de la cadena y región, una variedad de todo lo anterior

5/ Para más detalles sobre este tema, véase , Frank V. Céspedes "Once More: How Do You Improve Customer Service?" **Busines Horizons 35** (mayo- junio de 1992).

El gerente de ventas de alto rango para este grupo de productos hace énfasis en que "Responder a estas diferencias entre los tipos de comercio cambia el papel de una fuerza de ventas de bienes empacados. Si bien en el pasado a menudo éramos simplemente los despachadores de promociones comerciales cada vez más grandes y complejas, ahora entendemos los aspectos económicos y las operaciones del revendedor particular, actuamos como gerentes empresariales y optimizamos la participación de nuestra empresa en programas sensatos de mercadeo en las tiendas". De manera similar, los mercados industriales, el manejo, entrega y otros requisitos de la cadena de abastecimiento a menudo dependen del lugar del producto en el proceso de producción y en los recursos de servicios de los clientes comerciales.

Entender estas diferencias entre los clientes y activar los alineamientos pertinentes a lo largo de la cadena de abastecimiento del distribuidor se convierte en un aspecto clave del proceso de ventas. A su vez, esto hace mayor énfasis en la integración de mercadeo-ventas. Mercadeo a menudo tiene los datos de rentabilidad del producto, los conocimientos de las introducciones planeadas de productos y otra información necesaria para fabricar rentablemente según especificaciones las ofertas de productos de una compañía a los clientes, mientras que los gerentes de cuentas y otro personal de ventas a menudo tienen los conocimientos locales necesarios para saber lo que los clientes específicos valoran (y no valoran) en cada área de la actividad de la cadena de abastecimiento.

3. Estos cambios aparentemente tácticos en la manera en que se venden los bienes y servicios tienen consecuencias estratégicas. Estos factores tienden a aumentar la escala y complejidad de las relaciones de canales múltiples de muchas empresas y hace que las decisiones en más áreas de la mezcla de mercadeo dependan de la cooperación de más participantes en todo el canal (canales) de distribución pertinentes. Por ejemplo, como lo señala un gerente, "Si uno está cambiando a tiempos de antelación más cortos, entonces debe cerciorarse de que los proveedores de transporte, por ejemplo, entiendan sus sistemas y requisitos". De hecho, los elementos clave de la estrategia competitiva en muchas industrias implican ahora la rivalidad entre sistemas de canales rivales (y a menudo traslapados) y no solamente entre empresa individuales.

A su vez, esto hace que la habilidad del personal del campo para manejar dichas alianzas sea una capacidad decisiva de mercadeo. Sin embargo en muchas compañías la responsabilidad de dichas decisiones tradicionalmente se le ha asignado a los "gerentes distribución/bodega" de bajo nivel o a los "gerentes de servicio al cliente" que rara vez están en condiciones de manejar o monitorear las interrelaciones descritas aquí. De manera similar, el personal de ventas de campo de muchas compañías enfrentan las consecuencias de convenios de la cadena de abastecimiento, pero a menudo carecen de una mayor información (y sistemas de incentivos necesarios) pertinente para entender y manejar estos vínculos en todo el sistema. Por lo tanto, la implementación real de los conceptos de administración de la cadena de abastecimiento generalmente requiere de un cambio organizacional significativo en las relaciones entre los grupos de servicios, ventas y

productos, tipo de fuentes de información que posean y diseminen entre ellos y la manera en que se realiza y evalúa el proceso de venta.

Ciclos de Vida del Producto

Los cambios en la tecnología, la difusión de información científica y técnica en todo el mundo y la creciente interdependencia de los mercados nacionales están acelerando los ciclos de vida del producto.[6/] Además, esta reducción de la duración del ciclo de vida no se ve restringida a industrias intensivas de tecnología tales como la industria de electrónica, aeroespacial y farmacéutica. Más bien, a medida que la tecnología de procesos se disemina en todas las industrias y a medida que los microprocesadores se incorporan en muchos productos "de baja tecnología", se reducen los ciclos de vida de categorías tales como alimentos básicos o bienes de consumo duraderos. Además, la dinámica competitiva generalmente actúa para hacer que el proceso sea una espiral autorrealizadora: los avances en la tecnología de procesos (e.g., sistemas de manufactura flexibles) o sistemas de información que capturan con un menor costo las diferencias entre los grupos de consumidores (e.g., datos del dispositivo de exploración) reducen el diferencial de costos entre los productos nuevos fabricados según especificaciones y los productos existentes en una categoría y a medida que los clientes compran más productos fabricados según especificaciones, reducen el mercado y acortan el ciclo de vida para los bienes existentes, brindando mayores incentivos para repeticiones aceleradas del ciclo.[7/]

¿Qué significan dichos adelantos para el manejo de los interfaces de ventas?

1. Obviamente, ciclos más cortos de vida del producto generalmente significan que la empresa tiene menos tiempo para crear y volver a crear vínculos pertinentes entre sus grupos de servicio, ventas y productos. Durante el transcurso del ciclo de vida de un producto, se alteran los requisitos clave de mercadeo a medida que los cambios en el comportamiento de compra de los clientes alteran la ventaja competitiva relativa que resulta de un alineamiento determinado de la estrategia y táctica de mercadeo. Dichos

---

6/ Para datos sobre ciclos cortos de vida del producto en diferentes categorías, véase Robert D. Buzzell y Bradley T. Gale, **The PIMS Principles** (Nueva York: The Free Press, 1987), 199-207; Barry L. Bayus, "Accelerating the Durable Replacement Cycle with Marketing Mix Variables,"**Jounal of Product Innovation Management 6** (setiempre de 1988). 216-226, William Qualls, Richard W. Olshavsky, y R.E. Michaels, "Shortenig of the PLC: An Empirical Test", **Journal of Marketing 45** (otoño de 1981): 76-80;C.F. von Braun, "The Acceleration Trap," Sloan Management Review 32 (Otoño de 1990): 49-59; y C.J. Easingwood, "Product Life-Cycle Patterns for New Industrial Products, **R&D Management 18** (invierno de 1988): 22-32

7/ Esta dinámica competitiva se discute, con referencia específica a las nuevas tecnologías de manufactura, en Michael L. Dertouzos, Richard K. Lester y Robert M. Solow, **Made in America: Regaining the Productive Edge** (Cambridge, Mass.: The MIT Press, 1989) y, con referencia a las nuevas tecnologías de productos, en Richard N. Foster, **Innovation:** The **Attacker's Advantage** (New York: Summit Books, 1986)

cambios afectan virtualmente todos los aspectos de la mezcla de mercadeo: la amplitud de la línea de productos, las políticas de fijación de precios, la intensidad de distribución requerida, la pertinencia de los diferentes vehículos promocionales (e.g., cupones de prueba contra publicidad contra rebajas) al igual que las políticas de servicio y las mejoras del servicio. Para los vendedores, los nuevos productos a menudo significan aprender sobre la nuevas tecnologías, establecer relaciones con diferentes encargados de tomar decisiones en las organizaciones del revendedor o del usuario final, enfrentar diferentes procesos y métodos de compra, buscar diferentes fuentes de información y apoyo de los gerentes de productos y personal de servicio --en resumen, desarrollar nuevos métodos de venta y mercadeo que a menudo se consideran "ajenos" a las rutinas establecidas de generación de ingresos.

Por lo tanto, incluso a medida que los otros factores discutidos en esta nota (cambios en la naturaleza de la oferta de productos, fragmentación del mercado e iniciativas en la cadena de abastecimiento) tienden a aumentar la coordinación requerida entre estos grupos, los ciclos acelerados de vida del producto diminuyen la cantidad de tiempo disponible para establecer y asimilar los mecanismos de coordinación pertinentes.

2. Menos obvio, los ciclos acelerados de vida del producto también podrían significar cambios cualitativos en la manera en que se organizan y manejan estos interfaces de ventas. Muchas discusiones de ciclos más cortos de vida del producto han hecho énfasis en los medios a través de los cuales las compañías se adaptan mediante un desarrollo más rápido de productos. El supuesto implícito es que, para las actividades secundarias de servicios-ventas-mercadeo, más productos nuevos podrían significar horarios de trabajo agitados, más horas en el puesto durante los períodos de introducción del producto y mayores requisitos de servicio --en resumen, esencialmente-- el mismo trabajo que antes para estos grupos. Sin embargo, muchas compañías han encontrado que dichos adelantos también requieren convenios cualitativamente diferentes entre estos grupos.

El modelo tradicional de interacción entre el producto, ventas y servicio ha sido un proceso secuencial en el cual los planes de mercadeo de la gerencia de productos son ejecutados por el departamento de ventas y servicio. No obstante, este modelo se tambalea a menudo ya que los ciclos acelerados de vida del producto tienen menos tiempo para la repetición de esta secuencia y más ejemplos donde cada grupo está "peleando la última guerra" --i.e., desarrollando y ejecutando planes pertinentes-- para una etapa anterior de la competencia en el mercado de productos. Un resultado común, experimentado por muchas compañías en los últimos años, es darse cuenta que beneficia poco acortar los ciclos de desarrollo del producto, mejorar la calidad e invertir millones en los sistemas de manufactura flexibles si, en las actividades secundarias, el sistema de mercadeo-ventas-servicio de la compañía no puede manejar (o en algunos casos se opone activamente) una mayor variedad de productos y mercados. Comercializar nuevos productos a clientes actuales o productos actuales a nuevos clientes --las principales fuentes de crecimiento en muchas empresas-- significa "olvidar" viejos hábitos y desarrollar nuevas destrezas, satisfaciendo al mismo tiempo cuotas y otras metas a corto

plazo. A su vez, mantener un ajuste cambiante con un mercado cambiante a través de una tasa elevada de innovación de productos/servicios y penetración de nuevos segmentos a menudo significa reconsiderar los papeles y responsabilidades tradicionales entre los grupos de gerencia de productos, ventas de campo y servicio al cliente de la empresa.

Papeles y Responsabilidades

El **Anexo 3** indica algunas de la tareas generalmente relacionadas con los grupos de servicio al cliente, gerencia de ventas, y gerencia de productos. El grupo de tareas y la ubicación de la responsabilidad claramente variará entre las compañías. Por los tanto, términos como gerente de productos y vendedor pueden indicar varios papeles posibles, dependiendo de la estructura de la organización de mercadeo y/o la naturaleza de la personas de esa estructura. Además como lo sugiere el **Anexo 3**, estas tareas se pueden considerar un continuo de actividades donde un grupo tiene la responsabilidad y supervisión fundamentales. No obstante, en muchas empresas ocurre cierta diferenciación de estas actividades entre estos grupos, de manera que se pueda desarrollar y mantener la experiencia especializada (y la responsabilidad) en una o más actividades. A continuación se presenta una descripción un poco simplificada, pero representativa de los papeles y responsabilidades típicas relacionadas con cada puesto.

Gerencia de Productos

Como forma organizacional, la gerencia de productos normalmente se considera que surgió en los años 20 y 30 en Estados Unidos en empresas tales como Du Pont, General Motors y Procter & Gamble, aunque adjudicarle a gerentes individuales la responsabilidad fundamental de un grupo de productos ha sido la práctica común en muchas tiendas de departamentos desde finales del siglo XIX. Cualquiera que sea la genealogía, la característica determinativa de la gerencia de productos es su énfasis en la creación de estrategias, planes y monitoreo de presupuestos y programas para uno o más productos vendidos por la empresa. En términos de la respuesta de la empresa a su entorno, se considera que la gerencia de productos es una manera de manejar los diferentes requisitos de la mezcla de marcadeo que se generan cuando una empresa tiene productos múltiples, muchos en diferentes etapas de sus ciclos de vida o con diferentes condiciones técnicas o de uso en el desarrollo de productos o aplicaciones del cliente, fluyendo a través del mismo canal de distribución o canales similares a una variedad de grupos de clientes.

En términos de las responsabilidades formales, los puestos de la gerencia de productos difieren ampliamente --desde el coordinador de staff de diferentes actividades que afecta el producto (productos) hasta el gerente de línea con responsabilidad por las pérdidas y ganancias. Pero la forma paradigmática del papel probablemente es la del gerente de marca tradicional de muchas empresas de bienes de consumo empacados. La

siguiente descripción de puestos de 1991, de dicha empresa, describe las responsabilidades típicas:

> El Gerente de Productos es la fuerza fundamental detrás de todos los programas y recomendaciones que afectan la Marca. El Gerente de Productos asume amplias responsabilidades estratégicas y funge en la compañía como el experto en todos los asuntos relacionados con la Marca. El Gerente de Productos es responsable de iniciar y estar al mando de programas de desarrollo empresariales, ejecutar y controlar el plan de mercadeo, coordinar todos los recursos de staff/departamentos, desarrollar nuevas relaciones de trabajo con la agencia publicitaria y capacitar/desarrollar al grupo de la Marca.

Lo siguiente es digno de mencionar en esta descripción de puestos. Primero, como el "experto de la compañía en todos los asuntos relacionados con la Marca", el gerente de productos sirve como un centro de información dentro de la empresa para las solicitudes y estudios relacionados con la marca, y se espera que desarrolle experiencia en la investigación de consumidores, vehiculos publicitarios, desarrollo de productos y opciones de posicionamiento pertinentes en la categoria del producto. Desde el punto de vista del gerente de productos, estas responsabilidades hacen que el papel sea un eje de rueda "central" --para utilizar una metáfora común para describir los interfaces del gerente de productos con otros grupos de la empresa:



Segundo, aunque al gerente de productos se le llama "la fuerza fundamental detrás de todos los programas y recomendaciones que afectan la Marca", el papel--en esta empresa como en muchas empresas con organizaciones de gerencia de productos-- no implican una autoridad directa sobre los otros grupos necesariamente involucrados en la "ejecución y control del plan de mercadeo "para la marca. Por lo tanto, frases como "coordinar " y "desarrollar fuertes relaciones de trabajo" con otros se usan de manera apropiada para describir cómo debe trabajar un gerente de productos dentro de esta función. Como los han demostrado en repetidas ocaciones los estudios de gerentes de productos, las tareas clave implican "crear influencias" con otros departamentos y utilizar los aspectos de centro de intercambio de información del puesto "para entusiasmar a los otros sobre los planes de los productos y obtener su cooperación y que actúen... el éxito

depende de la eficacia para motivar a los otros a implementar planes sin una autoridad organizacional directa".[8/] Este aspecto del puesto es acentuado aún más por los sistemas de medición usualmente pertinentes para los puestos de gerencia de productos. En esta empresa, por ejemplo, las medidas clave para evaluar a los gerentes de productos son (en orden de importancia) contribución anual de utilidades de la marca, participación de mercado y volumen en dólares. Como lo señala una gerente de marca: "Estas medidas se traslapan con el sistema de medición de otras funciones tales como manufactura y ventas, pero no coinciden exactamente con ninguno de los dos" y como resultado, ella dedica mucho tiempo a "buscar el apoyo" en todos estos limites funcionales.

Tercero, en las empresas de productos empacados, las amplias "responsabilidades estratégicas" de la gerencia de productos generalmente significan un énfasis diario en ciertas actividades analiticas con respecto a la marca (y/o categoria) principalmente en relación con los consumidores y competidores. En esta empresa, por ejemplo, las principales actividades de la gerencia de productos se describieron de la siguiente manera:

•Rastrear:
- -Las tendencias del volumen y participación por categoria y marca
- --Tendencias de distribución y fijación de precios

•Analizar:
- -Patrones de compra de los consumidores
- -Promociones comerciales y a los consumidores
- -Probables escenarios con respecto a las decisiones de la mezcla de mercadeo

•Desarrollar:
- -Planear el mercadeo del año entrante con respecto a: posicionamiento de productos establecidos, introducciones de nuevos productos y publicidad, empaque y promociones pertinentes a ambos grupos de productos

8/ David J. Luck, "Interfaces of a Product Manager," **Journal of Marketing 33** (octubre de 1969): 32-36. Otros estudios importantes de la gerencia de productos incluyen: Gary R. Gemmill y David L. Wilemon, "The Product Manager as an influence Agent, " **Journal of Marketing 36** (enero de 1972): 26-30; Richard M, Clewett and Stanley F. Stasch, "Shifting Role of the Product Manager," Harvard Business Review 53 (enero-febrero de 1975): 65-73; Carl McDaniel y David A. Gray, "The Product Manager," California Management Review 23 (otoño de 1980): 87-94; A. Venkatesh y David L. Wilemon, "American and European Product Managers: A Comparison," **Columbia Journal of Worl Business 15** (otoño de 1980): 67-74; Steven Lysonski, "A Boundary Theory Investigation of the Product Manager's Role," **Journal of Marketing 49** (invierno de 1985): 26-40; y John A. Quelch, Paul W. Farris, y James Oliver, "The Product Management Audit," **Journal of Consumer Marketing 4** (verano de 1987): 45-58.

En las empresas industriales, la cantidad de tiempo y la asignación de responsabilidades a menudo varían de este paradigma de bienes de consumo. Estudios[9/] indican que, en general, más tiempo y responsabilidad del diseño y desarrollo real del producto y menos para publicidad y promociones, caracterizan los puestos de la gerencia de productos industriales. Esto no es de sorprenderse tomando en cuenta la mayor dependencia de los medios publicitarios y las promociones comerciales en los presupuestos de mercadeo de las empresas de consumo versus industriales. Además, los gerentes de productos industriales a menudo tienen un papel más prominente que los gerentes de productos de consumo en actividades tales como evaluaciones del tamaño del mercado, análisis .de distribuidores y la competencia, desarrollo de aplicaciones y pronósticos de ventas para productos asignados. Estas diferencias podrían reflejar: a) la naturaleza resultante de la demanda en muchos mercados industriales y por lo tanto una mayor necesidad de rastrear diferentes formas de uso del producto en todo el canal de distribución; y b) la mayor disponibilidad en muchos mercados de bienes de consumo de servicios de investigaciones indicados y otras fuentes de información que, con los años, se han brindado a estas empresas con muchos datos sobre el comportamiento de los consumidores y las participaciones competitivas en sus categorías de productos; en muchos mercados industriales dichas fuentes de datos no están disponibles y por lo tanto los gerentes de productos de empresas industriales a menudo se ven obligados a realizar ellos esta investigación. No obstante, al igual que los gerentes de marca los gerentes de productos industriales generalmente son responsables de formular las estrategias de productos y luego alcanzar las metas a través de otras unidades internas o externas de la empresa.

Gerencias de Ventas de Campo

Al igual que los puestos de la gerencia de productos, los papeles y responsabilidades del personal de ventas de campo varían--de acuerdo con el mercado, el lugar de la venta personal dentro de la estrategia de mercadeo de la compañía y la situación de compra particular. Sin embargo, una característica determinativa del departamento de ventas en muchas empresas es la generación de demanda, que implica visitar clientes actuales y potenciales para estimular el interés en el producto donde la venta final se hace, quizá, a través de revendedores y/o otra entidad en la organización del proveedor. Para propósitos de esta nota, la generación de demanda se puede interpretar que implica por lo menos cinco tipos genéricos de actividades:

9/ Veáse Robert W. Eccles y Timothy J. Novotny, "Industrial Product Managers: Authority and Responsibility," **Industrial Marketing Management 13** (mayo de 1984): 71-76; W.T. Cummings, D.W. Jackson, y L. Ostrom, "Differences between Industrial and Consumer Product Managers," **Industrial Marketing Management 13** (agosto de 1984): 171-180; y P.L. Dawes y P.G. Patterson, "The Performance of Industrial and Consumer Product Managers" **Industrial Marketing Management** 17 (mayo de 1988): 73-84.

1. **Contacto directo con el cliente** y actividades relacionadas tales como buscar adelantos, planeamiento de visitas o hacer presentaciones de ventas.

2. **Trabajar con pedidos** en términos de enviar embarques o modificar los términos y condiciones estándares de los pedidos para cuentas particulares;

3. **Dar servicio al producto y/cuenta** mediante actividades tales como supervisión, instalación, manejo de reparaciones y mantenimiento, capacitación del personal de los clientes, ayuda en el manejo de inventario o anaqueles o preparación de los materiales pertinentes en el punto de compra tales como exhibiciones,

4. **Trabajar con revendedores**, incluyendo establecer relaciones con distribuidores u otros intermediarios, venta a revendedores, concesión de crédito, motivarlos, y abordar cualquier conflicto o vínculo necesario entre el canal directo e indirecto de ventas y

5. **Manejo de información** en la forma de solicitar y recibir retroalimentación de los clientes e intermediarios de los canales, brindando dicha información a los superiores de ventas (e.g., mediante informes de visitas) y otras áreas (e.g., gerencia de productos) y estar al tanto de la información técnica, de uso y competitiva pertinente con respecto a productos y cuentas

A pesar de la literatura voluminosa sobre ventas personales, las investigaciones empíricas de actividades de ventas reales son sorprendentemente escasas. Los estudios de casos siguen siendo una fuente fundamental de información y análisis para desglosar el término global, "ventas" y aclarar sobre lo que realmente hacen los vendedores. Los datos transversales disponibles indican que la cantidad relativa de tiempo dedicado a cada tipo de actividad descrita anteriormente difiere entre las fuerzas de ventas, al igual que el énfasis prestado a otras actividades relacionadas con ventas tales como viajes, entretenimiento, asuntos administrativos y asistencia a demostraciones comerciales, conferencias o reuniones. Por ejemplo, un estudio examinó 121 actividades de ventas de 800 empresas y encontró que la frecuencia y las distribuciones del tiempo para cada clase de actividad difería de acuerdo con la industria (las diferencias más grandes estaban en las áreas de pedidos y revendedores), pero que con diferente intensidad, todas las cinco actividades eran compartidas por casi todos los vendedores encuestados.[10/] Además, es bastante común que estas actividades se dividan entres los diferentes componentes de la

---

10/ William C. Moncrief, "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Sales Forces," Journal of Marketing Research 23 (agosto de 1986): 261-270, y "Ten Key Activities of Industrial Salespeople," Industrial Marketing Management 15 (noviembre de 1985): 309-317.

fuerza de ventas. Por ejemplo, un gerente de cuentas clave podría ser responsable del contacto directo con el cliente, la gerencia de información y algunos elementos del servicio de cuentas en la oficinas centrales de un importante cliente industrial o comercial, aunque los vendedores de campo de territorios geográficos son responsables de estas y otras actividades con compradores en tiendas o plantas individuales. Dicha descripción de las responsabilidades y roles de ventas parece ser cada vez más común y plantea problemas de coordinación complejos dentro de la función misma de ventas[11/].

Los gerentes de ventas de campo usualmente son responsables de reclutar y capacitar el personal de ventas, asignarlos a cuentas o territorios, motivarlos y evaluar su desempeño. Además, los gerentes de ventas generalmente tienen responsabilidades del contacto directo con los clientes y a menudo algunas de las otras actividades genéricas de ventas señaladas anteriormente. En una empresa de bienes de consumo que se mencionó anteriormente, por ejemplo, las responsabilidades de la gerencia de ventas se delinearon de la siguiente manera:

- Rastrear el volumen y las tendencias de participación por categoria y marcas clave en una área de mercado asignada y en cuentas minoristas especificas;

- Desarrollar presentaciones de ventas para comercializado-res/compradores minoristas, incluyendo revistas de nego-cios;

- Evaluar el desempeño de las ventas de campo con respecto a:
  --Obtener una nueva distribución de articulos
  --Vender el apoyo dado a la comercialización
  --Lograr un posicionamiento óptimo en el anaquel

Lo siguiente es digno de mencionar en esta descripción de las responsabilidades de ventas. Primero, aunque el énfasis de la gerencia de productos es el comportamiento de los consumidores en relación con marcas o categorías específicas, el énfasis de la gerencia de ventas es el comportamiento del comercio en áreas de mercado específicas en todas las marcas y categorías pertinentes que se venden. Segundo, mientras que la estructura de compensaciones y recompensas de la gerencia de productos tiene la contribución de utilidades anual por marca como la medida más importante, la gerencia de ventas de esta empresa (como en muchas otras empresas) tiene una estructura de compensaciones y recompensas basada en el volumen unitario y dólares vendidos de los productos de la empresa.

11/ Para ejemplos y dicusión de los problemas implícitos, véase Frank V. Céspedes, Stephen X. Doyle, y Robert J. Freedman, "Teamwork for Today's Selling" **Harvard Business Review 67** (marzo-abril de 1989): 44-58; y Thomas R. Wotruba, "The Evolution of Personal Selling", **Journal of Personal Selling and Sales Management 11** (verano de 1991): 1-12.

Tercero, estas responsabilidades se implementan en una jerarquía de ventas que involucra a un numeroso personal de ventas, disperso geográficamente y en términos de responsabilidades de cuentas específicas. En esta empresa por ejemplo, la función de ventas estaba organizada en cuatro regiones, cada una al mando de un Director Regional de Ventas (DRV) responsable de administrar la fuerza de ventas directa y de los programas de revendedores (en este caso agentes de alimentos) de la empresa y de alcanzar las metas de volumen, comercialización y distribución de la región. Bajo la responsabilidad de los DRV estaban los Gerentes de Cuentas Nacionales y 15 Gerentes de Ventas de Divisiones (GVD). Las cuentas nacionales eran grandes clientes comerciales con un grupo central de compras y/o comercialización, pero con tiendas o bodegas en varios mercados en todo Estados Unidos. Los GVD y los Gerentes de Distrito y Territorio que estaban bajo su autoridad eran responsables de los esfuerzos de ventas directos y a través de intermediarios en sus áreas y del logro de los objetivos de ventas asignados. En esta empresa, cada división generaba de $50 a 70 millones en negocios anuales (un número mayor a todas, excepto las tres marcas más grandes de la compañía) en los cientos de cuentas en una variedad de tipos de actividades comerciales. Los GVD también eran asignados por lo menos a una cuenta de una división importante como su responsabilidad personal y dedicaban un tiempo significativo a establecer y mantener relaciones con otras cuentas clave de la división.

En las empresas industriales, los papeles y responsabilidades de la gerencia de ventas con frecuencia varían de este ejemplo de bienes de consumo. En general, las fuerzas de ventas industriales a menudo asumen un papel más activo que la fuerza de ventas de bienes de consumo en la administración de pedidos y de las dimensiones de servicio al cliente/producto de ventas. Además, aunque el papel estratégico de la fuerza de ventas de productos de consumo históricamente ha sido facilitar la distribución en apoyo de las estrategias de marca orientadas al consumidor de la empresa, el papel de la fuerza de ventas industriales generalmente ha hecho un mayor énfasis en la estimulación de la demanda (mediante el desarrollo conjunto de especificaciones del producto o nuevas aplicaciones del producto) en un selecto número de cuentas.

No obstante, con el propósito de analizar las importantes interfaces de ventas, las similitudes básicas usualmente superan las diferencias. Como lo ha señalado un observador, "Para entender si un representante de ventas está funcionando en una organización de ventas industriales o de consumo, la pregunta más importante es ¿quién es el cliente? y no ¿Qué se está vendiendo?"[12/] En las compañías que se analizan en esta serie de notas, los clientes de la fuerza de ventas son predominantemente clientes institucionales (e.g., minoristas, cuentas comerciales o entidades gubernamentales) donde son pertinentes el proceso y las entidades relacionadas con el comportamiento de compras organizacional. Como en el ejemplo de los bienes de consumo citado anteriormente, estos gerentes de ventas industriales generalmente operan dentro de un contexto donde son responsables del volumen de ventas de los productos designados a una variedad de cuentas en diferentes áreas geográficas y en diferentes segmentos de clientes verticales/tipos de comercio. Aunque las fuerzas de ventas industriales a menudo están especializadas de acuerdo con el

12/ Frederick E. Webster, Jr., **Field Sales Management** (Nueva York: John Wiley, 1983), p. 63.

producto o el segmento de clientes, los gerentes de ventas en la mayoría de las compañías industriales también ejecutan sus responsabilidades mediante una fuerza de ventas de campo organizada de manera piramidal de acuerdo con áreas, regiones, distritos y sucursales.

Servicio al Cliente

El "servicio al cliente" incluye una variedad de actividades anteriores a la venta (e.g., demostraciones de productos, servicios de instalación, desarrollo de aplicaciones y/o apoyo comercial para adaptar el producto a las condiciones de uso del cliente y quizás servicios de financiamiento de diferentes tipos) al igual que actividades de apoyo posterior a la venta (e.g., capacitación para permitirle al cliente o personal del revendedor entender y utilizar el producto, ingeniería de campo y otros servicios de reparación y mantenimiento del producto, servicio de garantía y quizás servicios de administración de inventario o anaqueles de diferentes tipos).

Especialmente para los productos técnicamente complejos, una responsabilidad del vendedor industrial es con frecuencia ayudar a planear y coordinar estos elementos de servicio para un segmento de clientes o cuenta individual. Esta podria implicar trabajar con personal de producción, distribución, ingeniería de productos y finanzas al igual que el personal formal de servicio al cliente de la empresa. Para muchos productos industriales, además, estos elementos del servicio se deben coordinar a través de distribuidores independientes al igual que entre las unidades de servicio y ventas del proveedor.

Un ejemplo representativo es la División de Equipo Industrial de John Deere & Company que comercializa sus productos (equipo para remover tierra tales como excarvadores, tractores y cargadores) a contratistas a través de una red de distribución de aproximadamente 400 distribuidores. Las ventas y el servicio coordinado con estos revendedores y clientes es crucial puesto que una dimensión competitiva clave de este negocio está minimizando los gastos del tiempo de inactividad mediante un servicio de campo rápido y fácil disponibilidad de repuestos. Deere organiza su esfuerzo de mercadeo haciendo que sus 40 Gerentes de Territorios de Ventas trabajen con "Gerentes de Area de Apoyo a los Productos" (GAAP) en su unidad de servicio al cliente. Las ventas y servicios son responsables de la satisfacción de los clientes en los distribuidores de Deere, donde los GAAP son particularmente responsables de brindar apoyo técnico, capacitación de productos, apoyo de reparación de productos, asistencia en el punto de ventas y apoyo de administración de inventarios incluyendo la agilización de los servicios de entrega. Como lo señala un gerente de Deere, "Nuestros problemas y preocupaciones con los clientes usualmente no están relacionados con el servicio técnico o las ventas. Por lo tanto necesitamos una estrecha cooperación entre el representante de ventas y el representante de servicio ya que, para el cliente, todos están trabajando para la misma compañía".

Factores comparables son importantes para los productos de consumo vendidos a detallistas y otros clientes institucionales, y a través de ellos. Aqui, los elementos clave del

servicio al cliente a menudo involucran la comercialización de productos en el punto de venta, y estos servicios son generalmente la responsabilidad de la fuerza de ventas de la empresa y/o el personal de comercialización de tiempo completo o medio tiempo del distribuidor o proveedor. En la empresa de productos empacados que se mencionó anteriormente, por ejemplo, desarrollar estrategias de comercialización amplias para cada producto era la responsabilidad de los gerentes de marca. Pero, el diseño posterior y la implementación de programas de comercialización de los clientes comerciales era primordialmente la responsabilidad de un personal especializado de comercialización en sus sucursales o en los intermediarios que vendían también los productos de esta empresa. El manual de ventas de la compañía describió el papel de este personal de la siguiente manera:

> El interés de la tienda en nuestros productos es considerable debido al fuerte apoyo de mercadeo que tiene como resultado un alto grado de compra por parte de los consumidores. [Sin embargo] en nuestra empresa, las marcas comercializadas más eficazmente disfrutan de las mayores ventas. La comercialización en la tienda incluye: colocar los artículos donde los consumidores puedan encontrarlos fácilmente y se vean estimulados a comprarlos; haciendo que haya acceso a los artículos en todo momento oportuno y especialmente durante los períodos de activa promoción y publicidad, teniendo las cantidades correctas para satisfacer la demanda y evitar agotamientos de inventario; dando el apoyo promocional apropiado con exhibiciones y materiales en el punto de venta. Estas medidas son su responsabilidad. De hecho, es la mayor responsabilidad en su trabajo.

En algunas compañías, el servicio al cliente es parte de la organización de las ventas de campo a nivel de área o sucursal o podría estar bajo la responsabilidad de la gerencia de productos mediante la unidad de ingeniería de aplicaciones/productos. En estos casos, el servicio a cliente usualmente se considera un centro de costos y una entidad de gastos a ser asignada al área, sucursal o grupo de productos individual. Pero, en muchas empresas, hay importantes economías de escala y de alcance en el servicio de campo que prescribe que los recursos de servicios clave se manejen en niveles organizacionales más amplios que el territorio de ventas, cuenta o producto individual. El servicio es por lo tanto una unidad separada y a menudo un centro de utilidades que podría vender suministros de productos complementarios y contratos de mantenimiento. En dichos casos, el servicio al cliente usualmente tiene una misión doble: satisfacción del cliente y maximización de utilidades de los productos, servicios de capacitación, contratos de mantenimiento u otras actividades generadoras de ingresos administrativos por las unidades de servicio de campo de la compañía. En muchos casos, además, aunque el personal de ventas de campo y de gerencia de productos de la empresa podría estar dedicado a un grupo selecto de productos o cuentas, el personal de servicio a menudo está disperso en un número mucho mayor de productos y cuentas.

Varios factores hacen que el servicio al cliente sobresalga en las estrategias de mercadeo y esfuerzos de venta de muchas empresas. En muchos mercados industriales, la posición de un distribuidor como proveedor preferido a menudo se logra dependiendo de la habilidad del proveedor para manejar los elementos de servicio inherentes en el desarrollo de productos y las propuestas de ventas específicas. Además, para muchos productos industriales, los ingresos por concepto de servicio después de la venta a menudo son más estables o (con frecuencia con un mayor margen) que los ingresos de la venta del producto mismo. En los mercados de bienes de consumo, la creciente disponibilidad de datos en el punto de venta específicos según la tienda, el análisis de dichos datos en forma de información de utilidades de productos directos y un mayor poder de muchos intermediarios minoristas hacen que el servicio al cliente sea crucial para mantener el espacio de anaquel y el apoyo de exhibición de los clientes comerciales. Además, en los mercados industriales y de consumo el personal de servicio a menudo tiene un contacto más frecuente y continuo con el personal a cargo de los clientes, que los vendedores o gerentes de productos. Por lo tanto, el personal de servicio a menudo está en mejores condiciones de saber sobre próximas compras de los clientes y cambios en los criterios de compra. Como lo señala un ejecutivo de mercadeo, "nuestro personal de servicio visita constantemente las instalaciones del cliente y puede ser el sistema de advertencia temprana --un papel que se vuelve cada vez más importante cuando las órdenes de remplazo se convierten en una mayor proporción de gastos de nuestra industria".

En la interface de ventas-servicio, estos factores crean la necesidad de muchas actividades conjuntas. Los vendedores de campo a menudo deben trabajar con el personal de servicio en el planeamiento y ejecución de las actividades de apoyo anterior y posterior a las ventas descritas anteriormente. Por el contrario, para desempeñar estas actividades eficientemente, el personal de servicio al cliente usualmente necesita saber sobre las estrategias y planes globales de venta y los planes y metas específicos de un cliente determinado, los términos y condiciones formales de la venta, las promesas "informales" hechas al personal del cliente por parte de los vendedores durante el proceso de venta y la información de clientes actual pertinente para el desarrollo de aplicaciones, capacitación de los clientes y otros elementos del servicio posteriores a la venta y de la satisfacción del cliente.

Interdependencias

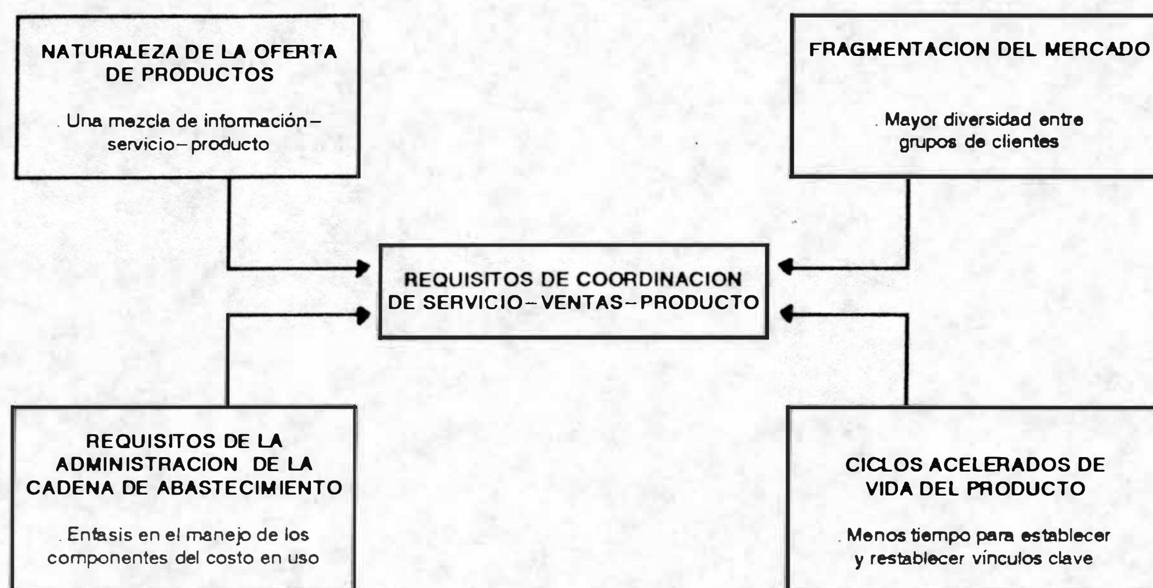
La naturaleza entrelazada de las responsabilidades de cada grupo y especialmente las de los interfaces de producto-ventas y ventas-servicio de muchas empresas está inherente en este análisis general de los papeles comunes del producto, ventas y servicio. La necesidad de entender los cambiantes planes de productos y su lugar en la estrategia competitiva de la empresa hace que la eficiencia de ventas dependa considerablemente del desempeño eficaz del papel de la gerencia de productos, por el contrario la experiencia obtenida por la fuerza de ventas de campos durante la interacción diaria con clientes especificos y las presiones competitivas se considera una de las fuentes más valiosas de

conocimientos de mercadeo con que cuenta la gerencia de productos. De manera similar, los requisitos de servicio a menudo son generados como resultado de las actividades de ventas específicas, mientras que (como se discutió en la primera parte de esta nota) el éxito de ventas y mercadeo en el mercado de consumo e industrial cada vez más es una función de la habilidad de una empresa para desarrollar y ejecutar un paquete de servicios-productos diseñados según especificaciones para los clientes.

Es útil imaginar estas interfaces de ventas como un conjunto de engranajes (véase el **Anexo 4**). Esta figura enfatiza las dependencias mutuas entre el personal de productos, ventas y servicio y como lo sugiere el **Anexo 5** los tipos de flujos de información sincrónicos importantes entre estos grupos. Sus actividades conjuntas son decisivas para los esfuerzos de muchas empresas en el contacto con sus clientes y constituyen una "caja de engranaje" clave cuyo funcionamiento eficaz es vital para los componentes continuos de la ventaja competitiva: innovaciones y sensibilidad rápidas, flexible y a largo plazo del mercado.

ANEXO 1

Cómo Manejar las Interfaces de Ventas: Factores Ambientales



ANEXO 2

Administración de la Cadena de Abastecimiento: Impacto sobre los Requisitos de Mercado

2A Muchas compañías están reduciendo el número de proveedores que utilizan y están exigiendo una mayor calidad de la cadena de abastecimiento de los proveedores que tienen.

	Número de Proveedores a/		
	Actuales	**Previos b/**	**Cambio %**
Xerox	500	5,000	-90%
Motorola	3,000	10,000	-70
Digital Equipment	3,000	9,000	-67
General Motors	5,500	10,000	-45
Ford Motor	1,000	1,800	-44
Texas Instruments	14,000	22,000	-36
Alliend-Signal Aerospace	6,000	7,500	-20

Fuente: John Emshwiller, "Suppliers Struggle to Improve Quality as Big Firms Slash Their Vendor Rolls", Wall Street Journal (16 de agosto de 1991), B1.

a/ Las compañían tienen diferentes maneras de contar su base de proveedores. Por ejemplo, algunos cuentan solamente los proveedores de manufactura directa, mientras que también otros cuentan los proveedores de servicio de apoyo.

b/ El número de proveedores (en términos del método para contar proveedores de esa empresa) antes de que la empresa estableciera un programa de reducción de proveedores.

2B La administración de la cadena de abastecimiento hace mayor énfasis en los componentes del costo en uso de las relaciones comprador-vendedor.

Costo de Adquisición +	**Costos de Posesión** +	**Costo de Uso** =	**Total Costo en Uso**
1. Precio	7. Costo de Intereses	13. Defectos de Campo	
2. Costo de Papeleo	8. Costo de Almacenamiento	14. Costo de Capacitación	
3. Tiempo de Compra	9. Control de Calidad	15. Costo de Mano de Obra del Usuario	
4. Costo de Envío	10. Impuestos y Seguros	16. Longevidad del Producto	
5. Costo de Errores en el Pedido	11 Contracción y obsolescencia	17. Costos de Reemplazo	
6. Costos de Evaluación del Producto Anterior a la Compra	12. Costos de Manejo Interno Generales	18. Costos de desecho	

ANEXO 3

Asignación Representativa de Responsabilidades

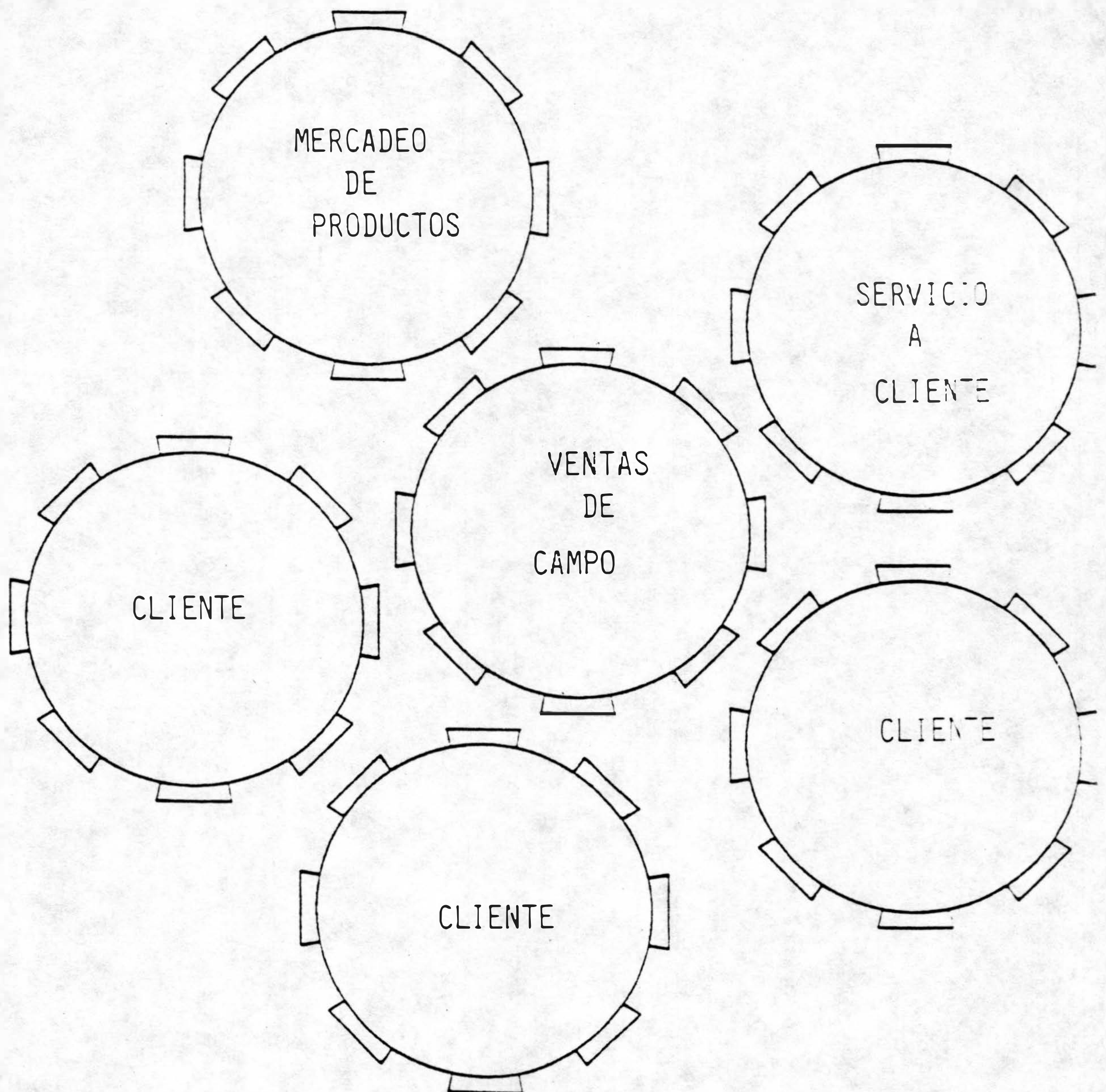
La tarea de responsabilidad fundamental de:

Mercadeo/Gerencia de Productos... Gerencia de Ventas... Servicio al Cliente

- . Investigación de Mercados
- . Análisis Competitivo
- . Desarrollo de Productos
- . Posicionamiento de Productos
- . Publicidad/Comunicados a los Consumidores
- . Empaque
- . Promociones
- . Fijación de Precios
- . Selección de Cuentas
- . Ventas Personales
- . Administración de Canales
- . Gerencia de Cuentas
- . Desarrollo de Aplicaciones
- . Distribución Física
- . Instalación/Comercialización
- . Servicio (servicios) después de la venta

ANEXO 4

LA "CAJA DE ENGRANAJES" DE MERCADEO



ANEXO 5

Interdependencias Típicas de la Interfaces de Ventas

GERENCIA DE PRODUCTOS ⟷ VENTAS DE CAMPO ⟷ SERVICIO AL CIENTE

→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→

[DE LA GERENCIA DE PRODUCTOS A VENTAS DE CAMPO]

Estrategias y planes globales de mercadeo
Información y capacitación en cuanto a productos
Datos y análisis de investigación de mercados
Posicionamiento de productos
Contra productos competidores
Contra productos sustitutos
Metas y programas de publicidad y promociones
Literatura de productos, exhibiciones, etc.
Análisis y pautas especiales de la fijación de precios
Contratos, propuestas, apoyo a presentaciones
Apoyo y recursos de fabricación de productos según especificaciones

←←←←←←←←←←←←←←←←←←←←←←←←←←

[DE VENTAS DE CAMPO A GERENCIA DE PRODUCTOS]

Pronósticos y resultados de ventas
La retroalimentación de los clientes es sobre:
. Productos actuales
. Nuevos productos contra necesidades de los clientes
Sugerencias de aplicaciones
. Comportamiento de compra
. Actividad competitiva
Actividades de revendedores, por segmento
Ejecución y retroalimentación de promociones

→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→→

[DE VENTAS DE CAMPO A SERVICIO AL CLIENTE]

Estrategias y planes globales de ventas
Metas y planes específicos según la cuenta
Términos y condiciones formales de venta
Promesas informales hechas al cliente durante el proceso de venta
La información de cuentas pertinentes para
. Desarrollo de aplicaciones
. Servicio después de la venta

←←←←←←←←←←←←←←←←←←←←←←←←←

[DE SERVICIO AL CLIENTE A VENTAS DE CAMPO]

Apoyo de servicio anterior a la venta
. Demostraciones
. Desarrollo de aplicaciones
. Satisfacción de pedidos
. Instalación

Apoyo de servicio posterior a la venta
. Educación y capacitación de clientes
. Mantenimiento y reparaciones
. Servicios de garantía
. Apoyo de comercialización/ejecución

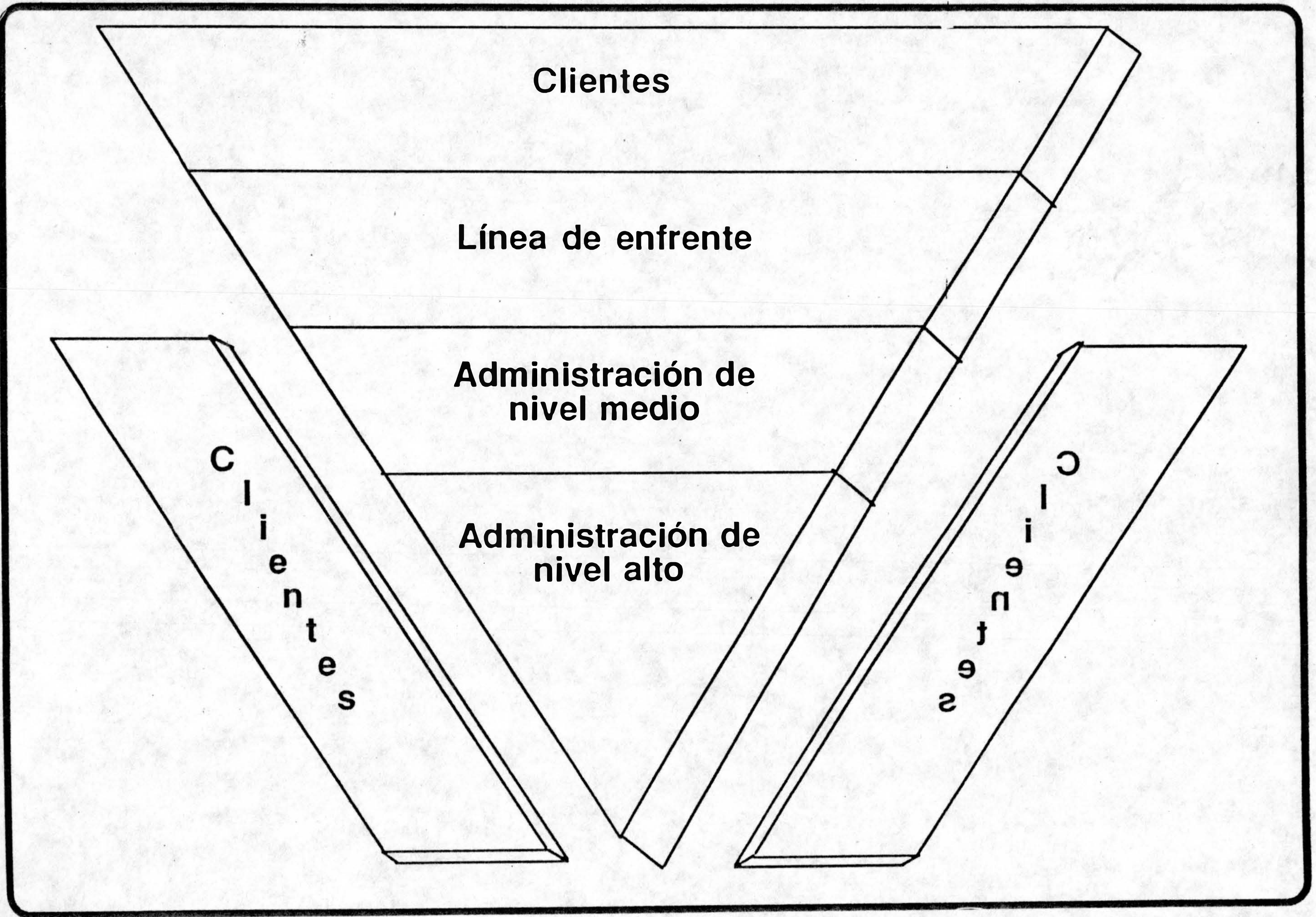
INCAE

El Manejo del Servicio al Cliente:
La Base de la Nueva Competitividad

Quito, Ecuador

Dr. Salvador A. Mercado Villagra

Mayo 25-27, 1995


Clientes
Línea de enfrente
Administración de nivel medio
Administración de nivel alto
Clientes
Clientes

MARKETING DE SERVICIOS

MARKETING DE SERVICIOS

FACTORES QUE HAN CONTRIBUIDO AL CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS

- DESARROLLO TECNOLOGICO
- INGRESO DE LA MUJER A LA POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA
- CRECIMIENTO DE FRANQUICIAS
- MAYOR DISPONIBILIDAD DE RECURSOS MONETARIOS
- CRECIMIENTO EN LOS PRECIOS DE LOS SERVICIOS HA SIDO MAYOR AL DE PRODUCTOS

MARKETING DE SERVICIOS

CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS

- INTANGIBILIDAD
- INSEPARATIBILIDAD
- NO SE PUEDEN INVENTARIAR
- DIFICIL DE ESTANDARIZAR
- HETEROGENEOS
- DIFICILES DE CONTROLAR CALIDAD
- LOS PRECIOS NO SE FIJAN EN BASE A COSTOS

MARKETING DE SERVICIOS

QUEJAS DE LOS CLIENTES

- 26 DE 27 CLIENTES QUE TIENEN EXPERIENCIAS MALAS CON LA ORGANIZACION NO LA REPORTAN
- APROXIMADAMENTE 91% DE AQUELLOS QUE SE QUEJAN NO REGRESARAN SI NO TIENEN ALGUNA RESPUESTA POSITIVA

MARKETING DE SERVICIOS

- EL PROMEDIO DE LAS PERSONAS CON QUEJAS LE COMENTAN A OTRAS 9-10; 13% DE LOS QUE SE QUEJAN LE COMENTAN A 20+
- 88% REGRESAN SI LA COMPAÑIA DA SOLUCION A SU QUEJA DENTRO DE UN LAPSO DE TIEMPO ACEPTABLE
- CUESTA 5X MAS EL ASEGURAR NUEVOS CLIENTES QUE RETENER A LOS ACTUALES

MARKETING DE SERVICIOS

ORGANIZACIONES QUE DESARROLLAN SERVICIO AL CLIENTE EN FORMA POSITIVA

- COBRAN MAS DEL 9%
- CRECEN AL DOBLE DE RAPIDO
- GANAN UN 6% DE PAARTICIPACION DE MERCADO (LAS QUE NO DESEMPEÑAN BUEN SERVICIO AL CLIENTE PIERDEN 2%)

PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy). Strategic Marketing Institute. Cambridge, MA.

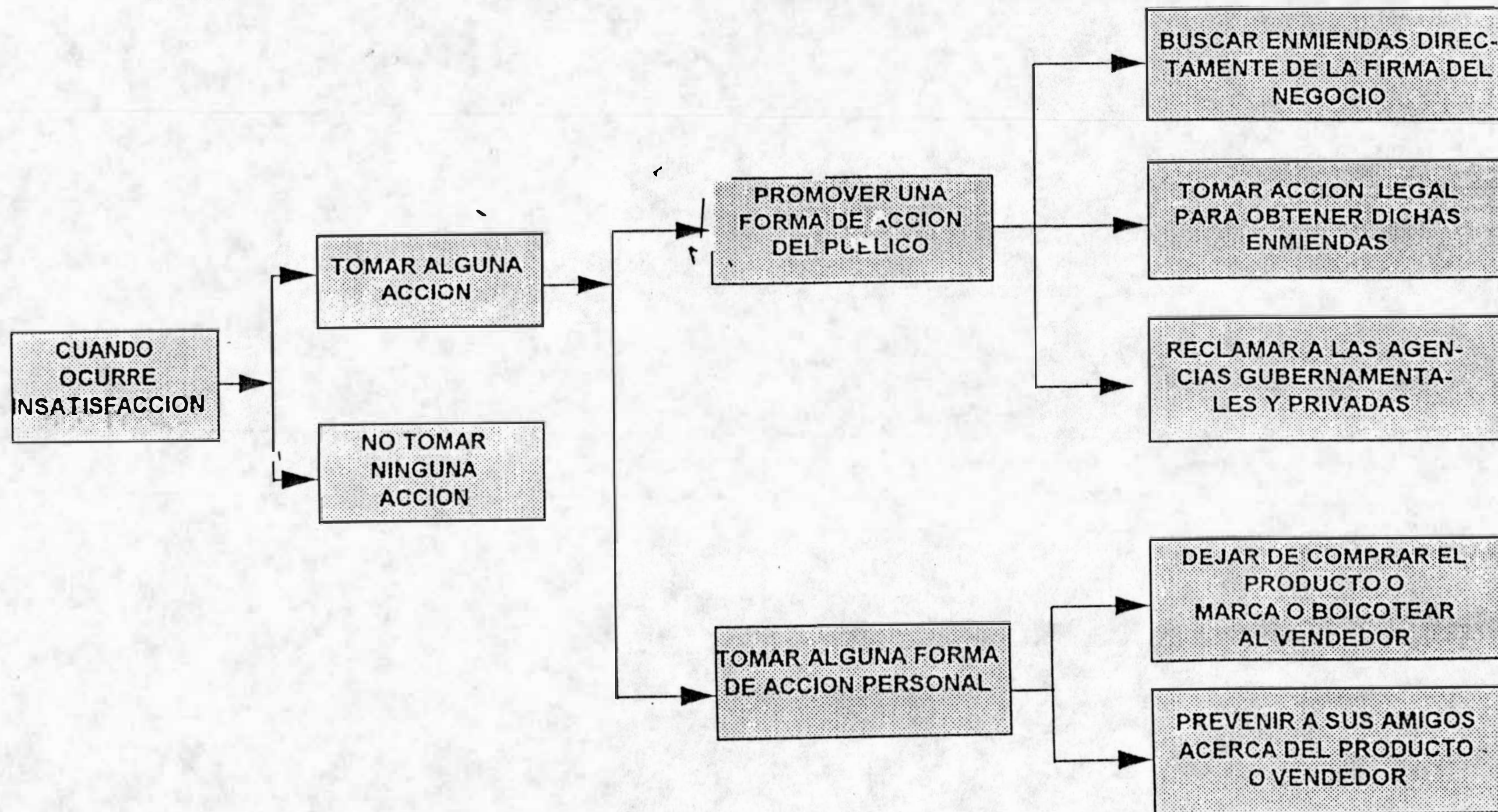
EXCELENCIA DE SERVICIO
(Karl Albrecht)

UN NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIO, COMPARADO CON EL DE SUS COMPETIDORES, QUE ES SUFICIENTEMENTE ALTO ANTE SUS CLIENTES PARA PERMITIRLE COBRAR UN PRECIO MAS ALTO POR SU PRODUCTO DE SERVICIO, GANA UNA PARTICIPACION EN EL MERCADO INCREIBLEMENTE ELEVADA Y/O DISFRUTA DE UN MARGEN DE UTILIDAD SUPERIOR AL DE SUS COMPETIDORES

GERENCIA DE SERVICIO
(Karl Albretch)

GERENCIA DE SERVICIO ES UN ENFOQUE TOTAL DE LA ORGANIZACION QUE HACE DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO, CUANDO LO RECIBE EL CLIENTE, LA FUERZA MOTRIZ NUMERO UNO PARA LA OPERACION DE UN NEGOCIO

COMO MANEJA EL CLIENTE SU INSATISFACCION



NIVELES DE CALIDAD DE SERVICIO



LECCIONES APRENDIDAS SOBRE EL SERVICIO
(Ron Zemke y Karl Albrecht)

1. EL SERVICIO TIENE MAS IMPACTO ECONOMICO DE LO QUE PENSAMOS Y ES PEOR DE LO QUE IMAGINAMOS.

2. LA MAYOR PARTE DE LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS ESTAN A LA DEFENSIVA CON RESPECTO A LA CALIDAD.

3. LA GERENCIA DEBE SENTIR EL IMPACTO DE LA UTILIDAD DEL SERVICIO CON EL FIN DE TOMARLO SERIAMENTE.

4. MIENTRAS MAS TIEMPO SE ESTE EN UN NEGOCIO DE SERVICIO, MAYORES SERAN LAS DISCREPANCIAS CON EL CLIENTE.

5. UN PRODUCTO DE SERVICIO ES PROFUNDAMENTE DIFERENTE A UN PRODUCTO FISICO.

6. LOS GERENTES NO CONTROLAN LA CALIDAD DEL PRODUCTO CUANDO EL PRODUCTO ES UN SERVICIO.

7. LA MEJORA DEL SERVICIO EMPIEZA DESDE ARRIBA; LOS GERENTES DEBEN "HACER CORRER LA VOZ"

8. EL EJERCICIO DE LA GERENCIA TENDRA QUE EVOLUCIONAR DE UNA ORIENTACION INDUSTRIAL A UNA ORIENTACION DE MOMENTOS DE LA VERDAD O DECISIVOS PARA SATISFACER LAS DEMANDAS DE LA COMPETENCIA.

9. SUS EMPLEADOS SON SU PRIMER MERCADO; HAY QUE VENDERLES LA IDEA DEL SERVICIO O ELLOS NUNCA LA VENDERAN A SUS CLIENTES.

10. LOS SISTEMAS, CON FRECUENCIA, SON LOS ENEMIGOS DEL SISTEMA.

LA DECADA DE LOS 90's ES MUY DIFERENTE , EL ENFASIS EN LAS ORGANIZACIONES DEBE SER AL CONSUMIDOR Y A LA MERCADOTECNIA

Un contador los señaló de la siguiente forma :

" En términos de los procedimientos de los contadores la diferencia entre las filosofías de empresas con orientación-a-costos y orientación-al-mercado es la siguiente:

Las empresas con filosofía de orientación-a-costos se encuentran preocupadas, escencialmente , por el lado del debe del estado de pérdidas y ganacias , la forma de ver las cosas es hacia adentro; manipulación en los costos y control de costos es la mejor arma.

En una empresa con filosofía de orientación-al-mercado se reconoce que la mayoría de los costos son fijos e incontrolables; de tal manera que se tiene que cambiar la atención al lado del haber del estado de pérdidas y ganancias. "

ANTECEDENTES

- EXISTE UNA CRISIS DE SERVICIO AL CLIENTE
- LA MAYORIA DEL SERVICIO AL CLIENTE QUE EXISTE ES POBRE
- LOS CONSUMIDORES SE ESTAN VOLVIENDO MAS DEMANDANTES Y MAS ACERTIVOS
- ORIENTADOS A PRECIO (RELACION COSTO-BENEFICIO)
- SE ESTA CAMBIANDO DE UN MERCADO DE VENDEDORES A UN MERCADO DE COMPRADORES

TENDENCIAS EN EL MERCADO EN LOS ULTIMOS AÑOS:

- 1960's MARKETING FUE LA PALABRA QUE SE OBSERVO PARA ALCANZAR VENTAJA COMPETITIVA
- 1970's MANUFACTURA
- 1980's CALIDAD
- 1990's SERVICIO AL CLIENTE

- EXISTEN DOS TIPOS DE COMPAÑIAS :

A. LAS QUE NO HACEN NADA

B. LAS QUE PERCIBEN LA CRISIS Y BUSCAN LA FORMA DE DESTACAR SOBRE LA COMPETENCIA

EXISTE UNA DIFERENCIA ENTRE EL PERCATAMIENTO POR PARTE DE LA DIRECCION DE LA NECESIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE Y LA IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE SERVICIO AL CLIENTE, ESTA DIFERENCIA ENTRE PERCEPCION Y DESEMPEÑO SE DEBE A :

A. LA MAYORIA DE LOS DIRECTIVOS NO ENTIENDEN LAS RAICES DE LA CRISIS DE SERVICIOS
B. LA MAYORIA DE LA INSATISFACCION QUE MUESTRAN LOS CLIENTES, ES LA PUNTA DEL ICEBERG Y EN OCASIONES NO MUESTRA EL PROBLEMA REAL.
C. LA MAYORIA DE LOS DIRECTIVOS NO ENTIENDEN LO QUE ES EL SERVICIO AL CLIENTE.

¿ QUE ES SERVICIO AL CLIENTE ?

- SERVICIO AL CLIENTE : SON TODAS AQUELLAS ACTIVIDADES QUE LLEVAN A UNA COMPLETA SATISFACCION DEL CLIENTE.

- SATISFACCION O LA FALTA DE ESTA : ES LA DIFERENCIA ENTRE COMO ESPERA EL CLIENTE SER TRATADO (EXPECTATIVAS) Y COMO PERCIBE QUE FUE TRATADO (PERCEPCION)

$E < P$

$E = P$ (Insatisfech.)

$E = P$

ES NECESARIO CONCIENTIZAR A LA DIRECCION Y SENSIBILIZAR A LOS PARTICIPANTES DE LA MISMA ACERCA DE LA IMPORTANCIA DEL :

SERVICIO AL CLIENTE COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA EN LOS 90's

LOS CLIENTES LEALES Y A QUIENES SE LES DA UN EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE, OFRECEN TRES VENTAJAS :

A. COMPRAN EN LUGAR DE QUE SE LES VENDA (LOS COSTOS DE MARKETING PARA ALCANZARLOS SON BAJOS)

B. LAS EMPRESAS SABEN COMO ESTAR EN CONTACTO CON ELLOS

C. SABEN MAS DEL PRODUCTO O SERVICIO

COMUNICACION

LA COMUNICACION DE BOCA A BOCA ES UNA HERRAMIENTA PARA MEDIR EL SERVICIO AL CLIENTE (BUENO O MALO)

LA COMUNICACION DE BOCA A BOCA NEGATIVA TIENE MAS PESO QUE LA POSITIVA

EXISTEN RAMAS INDUSTRIALES EN DONDE EL SERVICIO AL CLIENTE ES LA UNICA HERRAMIENTA DE DIFERENCIACION DEL PRODUCTO O SERVICIO

ATRIBUTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

- INTANGIBILIDAD
- SIMULTANEIDAD (PRODUCCION, ENVIO Y CONSUMO)
- NO SE PUEDEN INVENTARIAR (CAPACIDAD DE SERVICIO Y DEMANDA DEBEN DE BUSCAR EL MISMO NIVEL)
- ES DADO POR EL ELEMENTO HUMANO (DIFICIL DE CONTROLAR)

EJEMPLOS :

SHOLDCREST HOSPITAL (Toronto, Canadá)

- 89 CAMAS
- MODELOS DE PRODUCTIVIDAD
- ESTANCIA PROMEDIO EN EL HOSPITAL 3.5 DIAS (OTROS 5-8)
- 7,500 CIRUGIAS AL AÑO
- LOS DOCTORES COBRAN MENOS
- LAS ENFERMERAS ATIENDEN MAS PACIENTES
- LOS PACIENTES SE "CUIDAN SOLOS"
- INGRESAN POR SU PROPIO PIE A LA SALA DE OPERACIONES Y AL CUARTO DE RECUPERACION, TOMAN SUS ALIMENTOS EN COMEDORES GENERALES, CUENTAN CON CUARTOS GENERALES DE T.V.
- $ 1,200 USD. HOSPITAL- ($ 3,500 OTROS)
- SOLO ACEPTA PACIENTES CON HERNIA SIN PROBLEMAS DE CORAZON Y DE OBESIDAD.
- ANESTESIA LOCAL
- LA MAYORIA SE ENTERA POR COMUNICACION DE BOCA-A-BOCA
- COMPAÑEROS DE CUARTO CON INTERESES SIMILARES
- TRATAN DE MANTENER LOS GRUPOS JUNTOS
- SERVICIO HAGALO-USTED-MISMO

- WALT DISNEY : TIEMPOS DE ESPERA, AMOR A LA CAMISETA, ETC.

- NORDSTROM : LOS VENDEDORES SON LAS PERSONAS MAS IMPORTANTES EN LA COMPAÑIA. EL TRABAJO DE LOS GERENTES ES DE APOYO A LA GENTE DE CONTACTO. "LA DIFERENCIA ENTRE LAS TIENDAS DE DEPARTAMENTOS ES LA IMPORTANCIA QUE LE DAN AL SERVICIO AL CLIENTE"

- FOUR SEASONS : SERVICIO PERSONALIZADO, RELACION CUARTOS-PERSONAS DE LA ORGANIZACION

- SAS : LOS GERENTES SON APOYO A LOS EMPLEADOS

- AVIS : PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO A DIRECTIVOS.

PUNTOS A TOMAR EN CUENTA EN LAS ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE

SEGMENTACION
(EXPECTATIVAS, NO NECESIDADES) ES UNA HERRAMIENTA IMPORTANTE EN EL SERVICIO AL CLIENTE (MEZCLA DE CLIENTES)

INVESTIGACION DE MERCADOS
PARA SABER SI LAS EXPECTATIVAS DE LOS CONSUMIDORES ESTAN SIENDO SATISFECHAS (ENCUESTAS O FOCUS GROUPS).
OBSERVAR A LA COMPETENCIA Y ANALIZAR SUS ESTRATEGIAS.

INFLUENCIAR EXPECTATIVAS DEL CONSUMIDOR
MANTENER LAS EXPECTATIVAS DE LOS CONSUMIDORES UN POCO DEBAJO DEL DESEMPEÑO REAL DE LA ORGANIZACION (FEDERAL EXPRESS, SAS, AEROMEXICO, WALT DISNEY)

SERVICIO NO ES SERVILISMO

PERSONALIZACION DEL SERVICIO

- EL SERVICIO EXCELENTE HOY SERA EL SERVICIO BASICO DEL MAÑANA

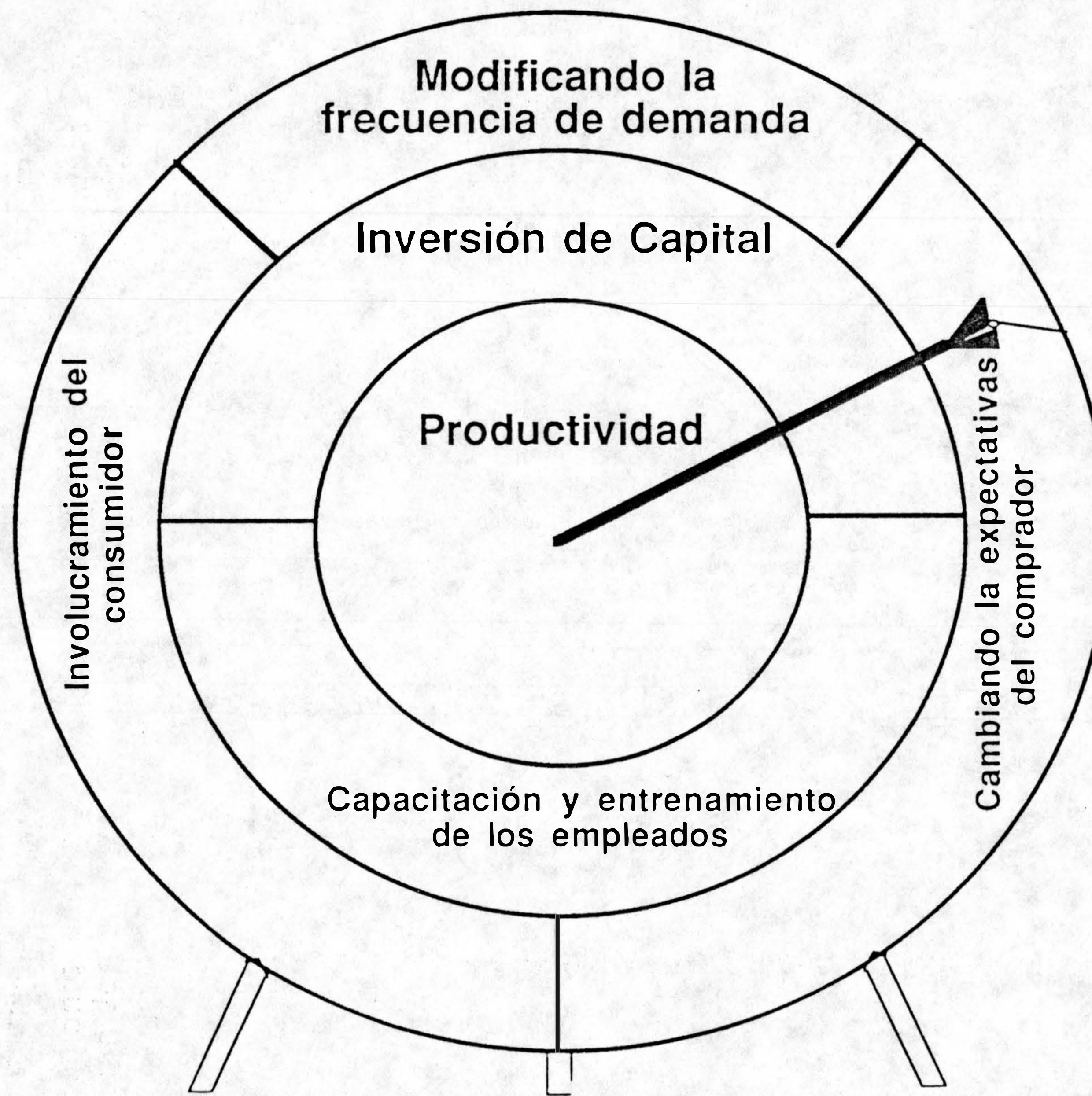
- DESARROLLO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL SERVICIO.

  A. CULTURA DE PUERTAS ABIERTAS (TRATAR A LOS EMPLEADOS COMO SE QUIERE QUE SE TRATE A LOS CLIENTES)

  B. HACER SENTIR A LOS EMPLEADOS COMO SI ELLOS FUERAN LOS DUEÑOS DE LA ORGANIZACION.

  C. DECLARAR LA GUERRA A LA BUROCRACIA

Incrementando la Productividad en el Sector Servicios



Putting the Service-Profit Chain to Work

James L. Heskett
Thomas O. Jones
Gary W. Loveman
W. Earl Sasser, Jr.
Leonard A. Schlesinger

Harvard Business Review
March-April 1994 pp. 164-174

NUEVO PARADIGMA DEL SERVICIO

- INVERTIR EN PERSONAL
- TECNOLOGIA QUE APOYE A LOS EMPLEADOS DE PRIMERA LINEA
- RECLUTAMIENTO Y CAPACITACION
- RETRIBUCION DESEMPEÑADA CON SU DESEMPEÑO
- LIDERAZGO

UTILIDADES-LEALTAD DEL CLIENTE-SATISFACCION DEL EMPLEADO (Lealtad y Productividad)

UTILIDAD Y CRECIMIENTO:

- Son estimulados por la lealtad del cliente

LEALTAD:

- Resultado directo de satisfacción del cliente

SATISFACCION:

- Influenciada por el valor de los servicios ofrecidos al cliente

UTILIDADES-LEALTAD DEL CLIENTE-SATISFACCION DEL EMPLEADO (Lealtad y Productividad)

VALOR:

- Creado por la satisfacción, lealtad y productividad de los empleados

SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS:

- Resultado de la calidad de apoyo en servicios y políticas enfocados a dar resultados

CLIENTE LEAL DE PIZZAS PUEDE PRODUCIR INGRESOS DE $8.000.00 DÓLARES DURANTE SU VIDA.

CLIENTE LEAL DE CADILLAC
PUEDE PRODUCIR INGRESOS DE
$332.000.00 DÓLARES
DURANTE SU VIDA.

FREDERICK F. REICHHELD Y
W. EARL SASSER JR. EN SU ARTÍCULO
"CERO DEFECTOS: LA CALIDAD LLEGA A
LOS SERVICIOS".

UN INCREMENTO DE 5% EN LA LEALTAD
DE LOS CONSUMIDORES PUEDE LLEGAR A
PRODUCIR UN INCREMENTO EN
UTILIDADES DE 25 A 85%

LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE LLEVA A LA LEALTAD DEL CLIENTE.

EN LAS MEDICIONES DE SATISFACCIÓN DE XEROX ENCONTRARON QUE LOS CLIENTES QUE CALIFICARON A LA EMPRESA CON 5 (EN UNA ESCALA DE 1 A 5, SIENDO 5 LA MEJOR CALIFICACIÓN) TENÍAN UNA PROBABILIDAD 6 VECES MAYOR DE VOLVER A COMPRAR XEROX, QUE LOS QUE LA CALIFICARON CON 4.

VERIFICACIÓN DE LA CADENA SERVICIO-UTILIDAD

Utilidad y Crecimiento

1.- ¿Cómo definimos consumidores leales?

2.- La medición de las utilidades por consumidor ¿Incluyen utilidades por referencia?

3.- ¿Qué porcentaje de los incentivos y gasto de desarrollo de negocios se encuentra dirigido a retener clientes actuales?

4.- ¿Porqué se van nuestros clientes?

Satisfacción del Cliente

5.- ¿Se encuentra la información de satisfacción al cliente recopilada en forma objetiva, consistente y periódica?

6.- Donde se encuentran los puntos para obtener retroalimentación de los clientes?

7.- ¿Cómo la información concerniente a la satisfacción del cliente es utilizada para resolver los problemas de los clientes?

Valor del Servicio Externo

8.- ¿Cómo mide el valor del servicio?

9.- ¿Cómo la información concerniente a percepciones del consumidor es compartida con los responsables de diseñar el producto o servicio?

10.- ¿Hasta que grado se toman en cuenta las diferencias entre las percepciones del consumidor de la calidad entregada y las expectativas antes de la entrega?

11.- Los esfuerzos de nuestra organización de incrementar la calidad del servicio externo ¿Enfatizan la recuperación efectiva del error en el servicio, además de proporcionar el servicio correcto la primera vez?

Productividad de los Empleados

12.- ¿Cómo mide la productividad de estos empleados?

13.- ¿Hasta que grado la medición de la productividad identifica los cambios en la calidad así como los cambios de servicio producidos por unidad?

Lealtad del Empleado

14.- ¿ Cómo crea lealtad de los empleados?

15.- ¿ Hemos hecho esfuerzos para determinar el nivel correcto de retención de empleados?

Satisfacción del Empleado

16.- ¿ Es la satisfacción del empleado medida de forma que pueda ser relacionada con medidas similares de satisfacción del cliente, con frecuencia y consistencia suficientes que permitan establecer tendencias por parte de la dirección?

17.- ¿ Son los criterios y métodos de selección de personal, aquellos que los clientes y gerentes piensan que son importantes?

18.- ¿ Hasta qué grado las medidas de satisfacción del cliente, lealtad del cliente, o la calidad o cantidad del servicio son utilizadas para recompensar a los empleados?

Calidad del Servicio Interno

19.- ¿Saben los empleados quién es su cliente?

20.- ¿Se encuentran satisfechos los empleados con el soporte técnico y humano que reciben en el trabajo?

Liderazgo

21.- Cuál es el grado de liderazgo de la compañía en:

a) Enérgica, Creativa, vs. Conservadora?

b) Participativa, Preocupada vs. Elitista?

c) Escucha, Asesora y Enseña vs. supervisa y administra?

d) Motiva por Misión vs. motiva por Miedo?

e) Liderea por Valores Personales vs. Políticas Institucionales?

22.- Cuanto tiempo invierte personalmente el líder de la organización desarrollando y manteniendo la cultura de la organización centrada en el cliente y sus empleados?

Medidas Relacionadas

23.-¿ Cuáles son las relaciones más importantes en la cadena de Servicio-Utilidades de su compañía?

24.- ¿ A qué grado cada medición se correlaciona con la utilidad y el crecimiento real?

25.-¿ Se refleja la importancia de esta relación en la recompensa e incentivos ofrecidos al empleado?

MATRIZ DE VOLUNTAD/CAPACIDAD PARA SERVIR

	Sin voluntad para servir	Voluntad para servir
Capacidad para servir	Tres	Uno
Sin capacidad para servir	Cuatro	Dos

CINCO MITOS COMUNES ACERCA DE LOS PROGRAMAS DE SATISFACCION AL CLIENTE

HALSTEAD, DIANE FIVE COMMON MYTHS ABOUT CONSUMER SATISFACTION PROGRAMS JOURNAL OF SERVICES MARKETING, VOL. 7 No.3, PP. 4 – 12. 1993.

* ESTUDIO DESARROLLADO POR EL CENTRO AMERICANO DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD (AP&QC) CON 250 EMPRESAS ENCONTRARON QUE 90% DE ELLAS DESARROLLAN PROGRAMAS DE SATISFACCION AL CLIENTE.

MITOS

1. LA INFORMACION DE LA QUEJAS DE LOS CLIENTES SIEMPRE REFLEJA EL COMPORTAMIENTO DE QUEJA DE LOS CONSUMIDORES.

   1.1 LA INFORMACION DE LAS QUEJAS DE LOS CONSUMIDORES ES TAN VALIOSA COMO LA INVESTIGACION DE MERCADOS

   1.2 LOS CONSUMIDORES INSATISFECHOS SE QUEJAN PRIMERO CON EL CANAL DE DISTRIBUCION.

2. LA INFORMACION DE LAS QUEJAS DE LOS CONSUMIDORES REFLEJAN EL GRADO DE INSATISFACCION DE LOS MISMOS.

   2.1 UN PORCENTAJE BAJO DE QUEJAS, ERRONEAMENTE, ES VISTO COMO INDICADOR DE SATISFACCION.

3. CONSUMIDORES QUE REPITEN LA VENTA, SON CONSUMIDORES SATISFECHOS.
   Puede ser cierto o puede ser que no tengan otra alternativa.

4. COMO EL SERVICIO ES OFRECIDO ES TAN IMPORTANTE COMO EL MISMO SERVICIO

   4.1 ALGUNAS EMPRESAS FORZAN A LOS EMPLEADOS A COMPORTARSE CORTESMENTE.

   4.2 EL SER ATENTO, A LA FUERZA, PUEDE MOLESTAR A LOS CLIENTES.

5. LAS POLITICAS DE SERVICIO AL CLIENTE SON RESPONSABILIDAD DE LA ALTA GERENCIA.

RECOMENDACION E IMPLICACIONES GERENCIALES

---

1. SISTEMA DE INFORMACION DE SATISFACCION AL CLIENTE

   1.1 INFORMACION NEGATIVA NO DEBE DE SER OCULTADA.

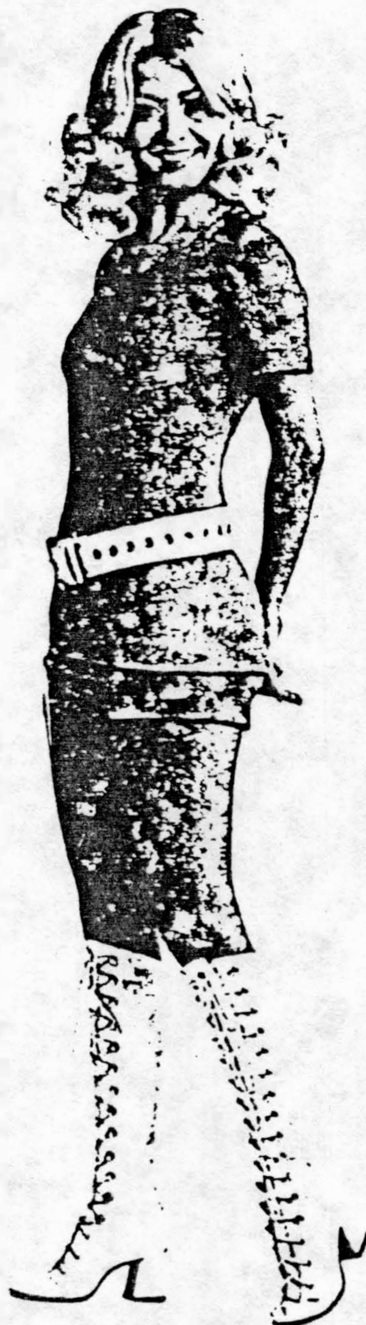
   1.2 LOS MOVIMIENTO POSITIVOS EN LA SATISFACCION AL CLIENTE CAMBIAN MUY DESPACIO.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RESPONSABILIDADES PARA REPORTAR INFORMACION.

3. ENTRENAMIENTO DE LOS EMPLEADOS Y DE LA GERENCIA.

INCAE
06-73-10-2426

MERCADEO I
9-575-060



SOUTHWEST AIRLINES

ESE ALGUIEN ALLA ARRIBA QUE LE AMA.

INCAE
Harvard Business School

06-73-10-2426

MERCADEO I.
9-575-060

SOUTHWEST AIRLINES (A)

"Abróchense los cinturones de seguridad", dijo la azafata a través del sistema megafónico, "porque estamos listos para el despegue. Tan pronto empecemos a volar, quítense los zapatos, aflójense la corbata, y dejen que Southwest Airlines les demuestre su cariño en nuestro trayecto de la Gran Dallas a Houston". Los pasajeros se arrellenaron cómodamente en sus asientos mientras el Boeing 737, pintado en vivos colores, se dirigía hacia la pista de despegue en el Aeropuerto Love Field, de Dallas. Poco después, tomaba impulso acelerando en la pista para luego ascender raudamente en el cielo de Texas, iniciando así el vuelo de 240 millas a Houston.

Al otro extremo de Love Field, desde la terminal del aeropuerto, los ejecutivos de la Southwest Airlines hacían caso omiso del ruido emitido por el avión que se alejaba, que podía oirse claramente en las cómodas -- aunque modestas -- oficinas que la compañía tenía en un segundo piso contiguo al hangar de la North American Rockwell. Estaban a punto de iniciar una importante reunión con representantes de su agencia publicitaria a fin de discutir las estrategias que les quedaban como alternativas para responder a lo que su principal competidor, Braniff International Airways, había anunciado: que a partir del primero de febrero de 1973, ofrecería al público una "ganga", a mitad de precio, por 60 días, en la ruta principal de Southwest Airlines.

El caso No.9-575-060 titulado SOUTHWEST AIRLINES, del cual se hizo esta versión, fue preparado por el Profesor Asistente Christopher H. Lovelock como base para discusión en clase, más bien que como ilustración de la gestión eficaz o ineficaz de algún asunto.

Traducido por Olympia Vivas de Núñez del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (Departamento de Servicios Educativos Ancilarios) Managua, Nicaragua, 8 de agosto, 1977.

DISTRIBUCION RESTRINGIDA

Historial de la Compañía

Southwest Airlines Company, una sociedad anónima de Texas, fue fundada en marzo de 1967. El fundador, Rollin W. King, se había graduado de la Harvard Business School en 1962, habiendo desempeñado anteriormente el cargo de asesor de inversiones de una empresa de San Antonio. Desde 1964 el Sr. King (que tenía licencia de piloto de líneas aéreas de transporte) también había sido presidente de una empresa de taxi aéreo que, partiendo de San Antonio, atendía a varias comunidades más pequeñas en el sur de Texas.

Desde mediados del decenio de 1960, Rollin King y sus asociados estaban más convencidos que nunca de que era preciso mejorar el servicio aéreo entre Houston, Dallas/Forth Worth, y San Antonio. Estas cuatro ciudades estaban entre las urbes de más rápido crecimiento del país. Ya en 1968 el área estadística metropolitana estándar de Houston había alcanzado una población de 1,867,000 habitantes. La población de Dallas era de 1,459,000; la de San Antonio, 850,000; y la de Forth Worth, 680,000. Las ciudades de Dallas y Forth Worth quedaban equidistantes a unas 30 millas en la región nororiental de Texas, pero con frecuencia se les consideraba como una sóla área de mercado; si bien cada una tenía su propio aeropuerto -- siendo el aeropuerto Love Field de Dallas el más traficado de los dos y el único atendido por las aerolíneas -- recientemente habían comenzado a construir un nuevo y enorme aeropuerto regional Dallas/Forth Worth, ubicado a mitad del camino entre ambas ciudades, con el propósito de servir a ambas.

El servicio aéreo entre estas áreas de mercado era atendido mayormente por la Braniff International Airways y la Texas International Airlines. En 1967, Braniff tenía una flota de 69 aviones a chorro y turboprop en una extensa red de rutas, con énfasis predominantemente de Norte-Sur, atendiendo a importantes ciudades de los Estados Unidos, México y Suramérica. Ese año, Braniff tuvo un total de ingresos de $256 millones, y transportó a 5.6 millones de pasajeros. La Texas International Airlines (a la sazón llamada Trans-Texas Airways) era una línea regional que atendía a los estados del sur y suroeste de los Estados Unidos, y México. En 1967 tenía una flota de 45 aviones a chorro, turboprop y de pistón en rutas que, en su mayoría, eran trayectos cortos, transportando a 1.5 millones de pasajeros, lo cual generó un total de ingresos de $32 millones. Tanto Braniff como TI tenían sus oficinas principales en Texas.

El servicio que prestaban las dos líneas aéreas en el estado de Texas eran trechos de vuelos mucho más largos, entre varios estados; los viajeros que viajaban de Dallas a San Antonio, por ejemplo, no pocas veces abordaban un vuelo de Braniff procedente de Nueva York que tocaba tierra en Dallas para luego dirigirse a San Antonio. En 1967, los viajes locales entre Dallas y Houston (la ruta más importante) alcanzaban un promedio diario de 483 pasajeros en cada dirección, manteniendo Braniff una participación de 86% de este tráfico (Anexo 1).1/ Considerando en retrospectiva los factores que al principio habían estimulado su interés por desarrollar una nueva línea aérea para atender a estos mercados, el Sr. King recordaba:

> Cuanto más hablábamos con el público, tanto más evidente eran las cifras que nos decían lo grande que era el mercado, y percibíamos con mayor claridad el grado de insatisfacción de los consumidores con los servicios de las aerolíneas establecidas, y más obvias se nos hacían las oportunidades. Pensamos que se trataba de mercados considerables, y aunque no alcanzaban el tamaño del mercado Los Angeles-San Francisco, tenían mucho en común con este último. Conocíamos la historia de lo que la PSA había podido hacer en California con el mismo tipo de servicio que nosotros estábamos contemplando. 2/

El 20 de febrero de 1968, la Comisión Aeronáutica de Texas concedió a la Southwest un certificado que la acreditaba como servicio de conveniencia y necesidad pública, permitiéndola ofrecer un servicio aéreo intra-estatal entre Dallas/Fort Worth, Houston y San Antonio, una estructura de ruta triangular, variando la distancia de cada trecho de aproximadamente 190 a 250 millas (Anexo 2). En vista de que la nueva línea aérea se proponía circunscribir sus operaciones al estado de Texas, sus ejecutivos sostenían que no necesitaban autorización de la Comisión de Aeronáutica Civil Federal. 3/

1/ Las cifras respecto a los viajes locales excluían a los pasajeros que viajaban entre estad ciudades como parte de un viaje más largo.

2/ Pacific Southwest Airlines había logrado forjarse una apreciable participación en el mercado en la lucrativa ruta Los Angeles-San Francisco, así como en otras operaciones intraestatales en California. Los ejecutivos de la Southwest estudiaron posteriormente con sumo cuidado a la PSA para diseñar sus propias operaciones.

3/ La Comisión de Aeronáutica Civil regulaba todas las aerolíneas inter-estatales en asuntos como tarifas y rutas, pero no tenía autoridad sobre las aerolíneas que operaban exclusivamente dentro de un sólo estado (La CAC no debe confundirse con la Administración de Aviación Federal /AAF/, que regulaba los procedimientos de seguridad y operaciones de vuelo de todas las aerolíneas de pasajeros, incluyendo las aerolíneas intraestatales).

Al día siguiente, Braniff y Texas International solicitaron a los tribunales texanos que prohibieran a la Comisión de Aeronáutica de Texas otorgar el certificado. Estas dos aerolíneas ya atendían a las rutas propuestas y consideraban que la demanda del mercado no era suficiente para sostener a otra línea aérea. El litigio que resultó de esto fue sumamente costoso y consumió mucho tiempo, llegando eventualmente hasta la Corte Suprema de los Estados Unidos. No obstante, el fallo del caso finalmente fue favorable a la Southwest.

En el verano de 1970, Rollin King fue abordado por Lamar Muse, un consultor de asuntos financieros independiente, que había dimitido en el otoño anterior de su puesto de presidente de la Universal Airlines -- una aerolínea supletoria con base de operaciones en Detroit -- a raíz de un desacuerdo con los principales accionistas sobre la proyectada compra de varios jumbo-jets Boing 747. El Sr. Muse había leído algo acerca de la batalla legal librada por la Southwest y manifestó al Sr. King y a sus colegas que estaba dispuesto a ayudarlos a transformar la compañía de un "pedazo de papel" en una aerolínea operante.

Pronto se puso de manifiesto que Lamar Muse aportaría una gran riqueza de experiencia a la nueva línea aérea. Antes de hacerse cargo de la presidencia de la Universal en septiembre de 1967, Muse había desempeñado durante tres años el cargo de presidente de Central Airlines, una aerolínea regional con base en Dallas. Antes de 1965 había sido secretario-tesorero de la Trans-Texas Airways, vicepresidente asistente de planificación corporativa de American Airlines, y vicepresidente de finanzas de Southern Airways. Después de trabajar extraoficialmente con la Southwest durante un par de meses, el Sr. Muse pasó a ser empleado de la compañía en octubre de 1970 y elegido presidente, tesorero y director el 26 de enero de 1971. Al mismo tiempo, el Sr. King fue nombrado vicepresidente ejecutivo de operaciones.

Una de las razones por las que Lamar Muse se sintió atraído a la Southwest, según explicó él mismo, fue:

> En mi opinión, las aerolíneas interestatales no estaban haciendo lo suyo en este mercado. Todos y cada uno de sus vuelos estaban llenos a capacidad -- siendo muy difícil conseguir cupo. Se registraba un gran número de vuelos cancelados; siendo Dallas la base de operaciones de Braniff, y Houston la de TI, cada vez que tenían un problema mecánico el servicio de Dallas-Houston aparentemente sufría las consecuencias. De Dallas hacia el sur hasta San Antonio y Houston termina el sistema de Braniff, pero todos daban la vuelta para volver al norte, hasta Chicago o Nueva York o a cualquier otra parte. Había tanto tráfico interno en la línea que la

mayor parte de los asientos estaban ocupados por esa gente. Si bien la Braniff ofrecía servicio cada hora, en realidad no había muchos asientos disponibles para los pasajeros locales. El público sencillamente evitaba volar en este mercado -- sólo lo hacían cuando no tenía alternativa.

El Sr. Muse agregó que, en cuanto a puntualidad, la reputación de Braniff era tan negativa que muchos viajeros la llamaban la "Mayor Línea Aérea del Mundo sin Itinerario Organizado".

Los señores Muse y King, sintiéndose optimistas respecto al resultado de los pleitos jurídicos de la Southwest, pasaron muchas semanas en la Costa Occidental, a finales de 1970 y principios de 1971, en busca de aviones nuevos. A la sazón la industria de la aviación sufría un receso económico y a los compradores en perspectiva se les cortejaba asiduamente. Por consiguiente, la Southwest empleó mucha presión al iniciar sus negociaciones con representantes de la McDonnell-Douglas, Boeing y varias aerolíneas para comprar aviones a chorro nuevos o usados.

Finalmente, la Boeing Company, que había producido en exceso los Boing 737 de dos motores (por culpa de una evaluación de tipo especulativo respecto a pedidos futuros que nunca se materializaron), ofreció una apreciable reducción de precios y a la vez términos de financiamiento sumamente favorables. En marzo de 1971, la Southwest firmó un contrato para adquirir tres Boing 737-200, subiendo meses más tarde su pedido a cuatro aviones. El precio total de la compra de los cuatro 737 fue de $16.2 millones, en comparación con el precio cotizado inicialmente de aproximadamente $4.6 millones cada aeronave.

Tanto el Sr. Muse como el Sr. King consideraban que los 737 eran mejores aviones para sus propósitos que los McDonnell-Douglas DC-9 utilizados por la Texas International, o los jet trimotores Boing 727 -- más grandes -- utilizados por la Braniff en sus rutas de Texas.

Preparándose para el Despegue

Nuevamente en Texas, Muse y King encaraban algunos problemas urgentes y una fecha tope muy próxima. El inicio de las operaciones programadas había sido fijada tentativamente para el 18 de junio, fecha para la cual sólo faltaba poco más de cuatro meses. Durante este período, la Southwest tenía que recaudar capital adicional para financiar tanto sus gastos de arranque como lo que podría resultar ser un prolongado período de operaciones deficitarias. El incompleto equipo gerencial existente tendría

que ser ampliado reclutando a varios nuevos ejecutivos especialistas. Habría que contratar personal y adiestrarlo tanto para las operaciones aéreas como en tierra. Mientras tanto, era preciso resolver numerosos problemas de mercadeo y desarrollar una campaña publicitaria introductoria para lanzar la nueva línea aérea. Finalmente, Braniff y Texas International continuaban tratando de detener a la Southwest en los tribunales.

Una vez más, los asuntos jurídicos fueron encomendados a los abogados de la compañía mientras los ejecutivos de la Southwest actuaban rápidamente para atender los problemas de índole financiera, de personal y mercadeo. Una de las necesidades más urgentes era la de mejorar la posición financiera de la compañía, por cuanto al finalizar el año de 1970 la compañía sólo tenía $183 en su cuenta bancaria (Anexo 3). En el período comprendido entre marzo y junio de 1971, la Southwest recaudó casi $8 millones mediante la venta de pagarés convertibles y acciones comunes.

No pasó mucho tiempo sin que los puestos vacantes de la gerencia existente fuesen ocupados por cuatro ejecutivos con muchos años de experiencia en líneas aéreas. Tres de ellos, que habían trabajado anteriormente para Braniff o para TI, habían sido despedidos recientemente por esas compañías -- hecho que, según el Sr. Muse, era una razón principalísima para emplearlos en la Southwest.

Las decisiones tocantes a la estructura de las rutas y programaciones de las mismas ya habían sido tomadas. Inicialmente, dos de los tres Boing 737 serían puestos en servicio en la traficada ruta Dallas-Houston, y el tercero volaría entre Dallas y San Antonio. Por el momento, la Southwest no proyectaba ejercer sus derechos a ofrecer servicio en el tercer tramo del triángulo entre Houston y San Antonio.

La frecuencia del itinerario se veía limitado por la disponibilidad de aviones. Dejando un margen de tiempo para permitir que el avión iniciara el viaje de vuelta en cada extremo, se llegó a la conclusión de que era posible ofrecer vuelos en cada dirección entre Dallas y Houston a intervalos de 75 minutos, y entre Dallas y San Antonio a intervalos de cada dos horas y media. Ambos servicios estaban programados para 50 minutos. El itinerario de lunes-viernes contemplaba doce viajes de ida y vuelta diariamente entre Dallas y Houston, y seis viajes diarios de ida y vuelta entre Dallas y San Antonio. Los itinerarios de sábados y domingos eran más limitados, lo cual reflejaba la menor demanda de viajes durante los fines de semana y la necesidad de tener los aparatos en tierra para darles mantenimiento.

La decisión respecto al establecimiento de las tarifas, mientras tanto, fue tomada después de abocarse con los ejecutivos de la PSA en California. Rollin King recordaba:

> Lo que Andy Andrews /_presidente de la PSA_/ nos dijo a Lamar y a mí un día fue lo que nos dió la clave para tomar nuestra decisión inicial respecto a las tarifas. Andy nos dijo que el método para calcular nuestros precios no debería basarse en la cantidad que uno pueda obtener o en lo que otras aerolíneas cobran. Nos dijo 'Escojan un precio con el que alcancen el punto de equilibrio con un factor de carga razonable, y un factor de carga respecto que Uds. crean que pueden lograr en un período determinado, y ese será el precio que deben poner. Debe ser lo más bajo posible sin que la empresa se derrumbe y se queden sin dinero'.

Después hacer un estimado de la cantidad de dinero necesaria para cubrir los gastos preoperativos y luego estimar cuidadosamente tanto los costos operativos como el potencial del mercado, Muse y King decidieron establecer una tarifa de $20 para ambas rutas, con un punto de equilibrio de 39 pasajeros por vuelo. En comparación, las tarifas existentes de Braniff y TI, en clase económica, eran de $27 para el recorrido Dallas-Houston y $28 para el vuelo Dallas-San Antonio. Ambos ejecutivos opinaban que un promedio de 39 pasajeros por vuelo era una expectativa razonable a la luz del potencial de crecimiento del mercado y de la frecuencia de vuelos que la Southwest proyectaba ofrecer, aunque preveían un período de operaciones con déficit antes de alcanzar ese punto de equilibrio. Preveían que aunque a la postre Braniff y TI probablemente reducirían sus propias tarifas, la Southwest podría contar con tener una ventaja de precios inicial.

A principios de 1971, Lamar Muse se reunió con el vicepresidente de mercadeo, Dick Elliott, con el fin de escoger una agencia publicitaria (la compañía ya empleaba a una agencia de relaciones públicas que se encargaba de las relaciones externas). La cuenta se le concedió a la Bloom Agency, una gran agencia publicitaria regional cuyas oficinas principales estaban convenientemente situadas en Dallas. El cometido de esta agencia era: producir un programa de comunicaciones completo -- aparte de relaciones externas o publicidad -- dentro de cuatro meses. "No tenemos azafatas ni uniformes ni aviones; tampoco diseños ni dinero", indicó el Sr. Muse a los de la agencia, "pero en 120 días tendremos a una línea aérea en plena operación!"

La agencia trató a la Southwest Airlines "como si ésta fuese una cuenta de mercadería empacadas." La primera tarea de la agencia fue la de evaluar las características de todas las naves

norteamericanas que competían en los mercados de Texas. Para facilitar las comparaciones, se preparó un diagrama de ubicación bidimensional, clasificando la imagen de cada aerolínea respecto a las dimensiones "conservadora-alegre" y "obvia-sutil" (Anexo 5). Esto se basaba primordialmente en un análisis del contenido de la más reciente publicidad de cada aerolínea, con miras a determinar la imagen trasmitida por cada una de ellas.

La Texas International fue descartada inmediatamente como una aerolínea de imagen obtusa y conservadora, sin impacto (Anexo 8). No obstante, la publicidad de Braniff presentaba un contraste interesante en cuanto a estilo. En los tres años comprendidos entre 1965 y 1968, Braniff había empleado a la Agencia Wells, Rich, Greene, de Nueva York, la cual creó una innovadora estrategia publicitaria y de mercadeo para su cliente, con un presupuesto que superó los $10 millones en 1967. Los aviones de Braniff fueron pintados en una variedad de vivos colores que cubrían todo el fuselaje y la cola del aparato. Las azafatas lucían "vestidos de alta costura" creados por un famoso diseñador italiano, y la publicidad se dedicó a transmitir la idea de que volar en Braniff era una experiencia glamorosa y emocionante. Esta estrategia tuvo un éxito extraordinario y muchos observadores creían que había sido un factor importante en el rápido crecimiento que tuvo Braniff durante el último lustro del decenio de 1960. No obstante, los ejecutivos de la Bloom llegaron a la conclusión de que ya en 1971 la imagen de Braniff estaba sufriendo un cambio. Había abandonado su imagen inicial de alegría para adoptar un estilo más sutil, más conservador (Anexo 6), reduciendo el presupuesto publicitario a unos $4 millones. Esto dejó un vacío en el que la Southwest Airlines podía ubicarse. La agencia decidió ubicar a la Southwest todavía más lejos del extremo "alegre"/"obvia" de la antigua imagen de Braniff.

Teniendo esto en mente, el grupo de la cuenta creó lo que llamó "un modelo completo de descripción de la personalidad" para la nueva aerolínea. El objetivo era el de dar a los especialistas creadores de la agencia una comprensión clara de la imagen que la Southwest debería proyectar, de manera que esto pudiera reflejarse congruentemente en cada una de las facetas de la campaña de comunicaciones que habían diseñado. Esta afirmación de la personalidad, que también fue utilizada como pauta para reclutar al staff, proyectaba a la Southwest como "joven y vigorosa...emocionante...cordial...eficiente...dinámica".

Una de las limitaciones que restringió las actividades de mercadeo en el período que precedió el inicio de las operaciones con los pasajeros fue la emisión proyectada de más de $6 millones en acciones de la Southwest para el 8 de junio. Los abogados de

la compañía habían indicado que una campaña en los medios de comunicación promoviendo la aerolínea antes de la emisión de las acciones podía violar las regulaciones de la Comisión de Valores y Bolsa contra la promoción de acciones. Por consiguiente, prácticamente la única publicidad que se realizó antes de esta fecha fue la relacionada con el personal.

La publicidad de reclutamiento en un área resultó extraordinariamente eficaz, al responder más de 1,200 jóvenes a los anuncios colocados en los medios nacionales de comunicación en que se ofrecían puestos de azafata en la Southwest. Cuarenta fueron seleccionadas para entrenarlas, y mientras los funcionarios de la aerolínea no guardaban en secreto el atractivo físico de las candidatas escogidas, también se señaló que sus puntuaciones promedio logradas en la prueba de habilidad exigida por la AAF colocaba a las azafatas de la Southwest entre las más calificadas del país.

El hecho de que se prohibiera la publicidad no evitó totalmente que la Southwest apareciera en las noticias. Los pleitos legales de la línea aérea continuaban con Braniff y TI, y fueron objeto de amplia cobertura en los medios de comunicación colectiva, mientras la agencia de relaciones públicas de la Southwest hizo varios comunicados de prensa que posteriormente fueron publicados como reportajes de noticias o artículos de fondo.

Inauguración del Servicio: Los Primeros Seis Meses

El 10 de junio de 1971 se inició por fin la campaña publicitaria de la agencia Bloom en nombre de Southwest Airlines. Comenzó modestamente con pequeños anuncios "preliminares", para incitar a la curiosidad, publicados en los periódicos, incluyendo titulares provocativos como "La Aventura Amorosa de 48 Minutos", "Por fin Tenemos un 'ticket' de $20 que nos Agrada,"* "El Amor Puede Cambiar sus Costumbres", "Algo para Recordar". Los anuncios no iban firmados, pero llevaban un número telefónico para que el lector pudiera llamar. Al llamar, la persona que llamaba en Dallas escucharía el siguiente mensaje:

> Hola...Somos nosotros. Southwest Airlines. Nosotros los que tenemos esos nuevecitos y poderosos jets Boeing 737 con los suaves colores del arco iris. El avión más confiable que surca el espacio en la actualidad. Comenzamos a volar el 18 de junio, a Houston o San Antonio. Usted escoja -- sólo 45 minutos en vuelo directo. En ese

---

*Juego de palabras en el que 'ticket' significa a la vez "billete de avión" y "multa de tráfico".

lapso, estaremos compartiendo muchas cosillas importantes que significan mucho. Como, por ejemplo, pociones afrodisíacas, mucha atención y una nueva tarifa baja. De sólo $20. Vuele con nosotros el 18 de junio. Southwest Airlines. Ese alguien de allá arriba que le quiere.

De estos anuncios resultaron aproximadamente 25,000 llamadas telefónicas.

El domingo, 13 de junio, todos los periódicos de las tres áreas de mercado publicaron un anuncio "double truck"4/ a cuatro colores, de la Southwest (ver Anexo 10). Todos los días, durante las dos semanas siguientes, se publicaron anuncios de página completa en los periódicos en todos los mercados, concentrándose en las varias ventajas que ofrecía al viajero la Southwest Airlines - aviones nuevos, azafatas atractivas, tarifas bajas, emisión rápida y barata de billetes, y tragos de nombres exóticos. Se hizo también gran publicidad en televisión, que incluía cuñas de 30 segundos en las que aparecían los Boing 737, las azafatas y la llamada "Máquina Amorosa" (Anexo 11). Mientras la competencia utilizaba los billetes aéreos tradicionales escritos a mano, el personal de mostrador de la Southwest aceleraba el proceso de preparar los billetes utilizando una máquina para imprimirlos y una grabadora, que funcionaba con pedales, para registrar los nombres de los pasajeros para el manifiesto del avión según iban llegando estos. Ambas ideas habían sido tomadas de PSA. Para completar la campaña publicitaria se colocaron vallas anunciadoras, en lugares estratégicos, a la entrada de los tres aéropuertos en los que tocaba la Southwest. Prácticamente la mitad del presupuesto promocional del año fue gastado en el primer mes de operaciones (Anexo 12).

El 18 de junio, un viernes, se inauguraron las operaciones programadas con gran despliegue publicitario, pero pronto se puso de manifiesto que la competencia no estaba quedándose dormida. En anuncios impresos a lo largo de la mitad de dos páginas, y en anuncios de página completa en los periódicos, Braniff y TI anunciaron que ofrecían tarifas de $20 para ambas rutas. La CAC decía no tener autoridad sobre las tarifas intraestatales y la ley del estado de Texas prohibía toda jurisdicción por parte de la CAT sobre aerolíneas que tenían certificados federales que las

---

4/ Expresión empleada por los impresores para describir el material impreso a lo largo de dos páginas completas. Un "halftruck" es un anuncio impreso a lo largo de dos media-páginas.

acreditaban como servicios convenientes y de necesidad pública; por consiguiente, las aerolíneas sujetas a la CAC tenían entera libertad de cambiar las tarifas que quisieran. La publicidad de Braniff enfatizaba un servicio frecuente y conveniente -- "cada hora a la hora", toallas frías y calientes "para refrescarse", cupones de descuento para bebidas y llamadas telefónicas "tranquilizantes" desde el área donde se abordaba el avión; también anunció una mayor frecuencia del servicio entre Dallas y San Antonio, que entraría en vigor el 1 de julio (Anexo 7). La TI, mientras tanto, anunció que el 1 de julio inauguraría un servicio, cada hora, en la ruta Dallas-Houston, saliendo de Dallas a la media de cada hora. La TI también anunció "extras" como cerveza gratis, periódicos gratis y tragos de $1 en las rutas que competían con Southwest (Anexo 9). La Southwest contraatacó con un titular anunciando "Puede que las Otras Aerolíneas Imiten Nuestros Precios, pero el Amor no se Compra."

La publicidad y promoción continuaron con los anuncios corrientes en la televisión y frecuentes actividades publicitarios, generalmente presentando a las azafatas de la Southwest. Se inició una campaña por correo directo dirigida a 36,000 ejecutivos de negocios influyentes de las áreas atendidas por la Southwest. Cada una de estas personas recibió una carta del propio Lamar Muse describiendo el servicio de la Southwest y adjuntando un comprobante válido por la mitad del costo de un billete de ida y vuelta; unos 1,700 de tales comprobantes fueron redimidos posteriormente.

Las encuestas realizadas entre los pasajeros de la Southwest que salían de Houston revelaron que un porcentaje apreciable habría preferido que se les diera servicio en el Aeropuerto Hobby, situado a 12 millas al sureste del centro de Houston, y no en el nuevo Aeropuerto Intercontinental de Houston, situado a 26 millas al norte de la ciudad. Por lo tanto, a mediados de noviembre se terminaron de hacer los arreglos necesarios para que siete de los catorce vuelos de ida y vuelta de la Southwest entre Dallas y Houston fueran transferidos al Aeropuerto Hobby (reabriendo así este antiguo aeropuerto al tráfico comercial de pasajeros). Los reajustes adicionales del itinerario hechos al mismo tiempo incluían una reducción del número de vuelos Dallas-San Antonio a cuatro vuelos de ida y vuelta cada día laboral, la inauguración de tres vuelos de ida y vuelta en el tercer tramo del triángulo de ruta entre Houston (Hobby) y San Antonio, y la eliminación de los vuelos, muy poco rentables, de los sábados en todas las rutas. Estas medidas tomadas contribuyeron a aumentar los ingresos por transporte en el último trimestre de 1971 en comparación con los ingresos logrados en el tercer trimestre, pero las pérdidas operativas de la Southwest en el cuarto trimestre bajaron muy poco, de $1,006,000 a $921,000 (Anexo 4). Al fi-

nalizar el año de 1971, la Southwest tenía un déficit acumulado de $3.75 millones (Anexo 3).

Los Segundos Seis Meses

En febrero de 1972, la Southwest inició una segunda fase de la campaña publicitaria, contrató a un nuevo vicepresidente de mercadeo y terminó con su agencia de relaciones públicas. Al mismo tiempo, la compañía reclutó a la directora de publicidad de la agencia para que ocupara el cargo recién creado de directora de relaciones públicas de la Southwest.

El objetivo de esta nueva fase era el de mantener la presencia de la Southwest en el mercado después de ocho meses de servicio. Una publicidad de mucha frecuencia, con una amplia variedad de mensajes, fue dirigida al blanco primordial de la aerolínea, es decir al viajero cotidiano en viajes de negocios. Las encuestas habían revelado que el 89% del tráfico de la Southwest en ese entonces provenía de tales viajeros. En esa campaña se utilizó extensamente la televisión, en la que se presentaron muchas de las azafatas de la Southwest.

El Sr. Elliott, a quien el presidente describió diciendo que había realizado una "tarea hérculea" al lograr que la Southwest despegara, había dimitido de su cargo para aceptar un puesto en una agencia publicitaria de nivel nacional. El nuevo vicepresidente de mercadeo, Jess R. Coker, había dedicado diez años al negocio de la publicidad en exteriores después de graduarse de la Universidad de Texas. Su trabajo más reciente, antes de ingresar en la Southwest, había sido el de vicepresidente de la Southern Outdoor Markets, una compañía que representaba el 85% de todas las instalaciones publicitarias exteriores en los catorce estados del sur y del sureste. El Sr. Coker asumió pues la responsabilidad de todas las funciones de mercadeo de la Southwest, incluyendo publicidad, ventas y relaciones públicas (Anexo 15). Jess Coker solía reunirse cada semana con el ejecutivo de la cuenta de la agencia Bloom para hablar respecto a la publicidad en los medios de comunicación, y a las numerosas actividades de menor cuantía manejadas por la agencia. Entre éstas estaban la preparación y ejecución de itinerarios tamaño bolsillo, material para el lugar de la venta para ser utilizado por los agentes viajeros, y folletos promocionales.

Si bien la mayoría de las ventas de billetes se realizaba en el mostrador en las terminales del aeropuerto, también se realizaban ventas a agentes viajeros y las cuentas corporativas. Los agentes viajeros recibían una comisión de 7% sobre las ventas hechas mediante tarjetas de crédito y 10% sobre las ventas en efectivo. Las cuentas corporativas -- compañías cuyo personal usa-

ba regularmente la Southwest Airlines -- no recibían descuentos pero se beneficiaban por la conveniencia de tener su propia existencia de billetes (emitidos por ellas mismas) y de recibir un sólo cobro mensual. Jess Coker tenía bajo su responsabilidad a un equipo de seis representantes de ventas, cuyo trabajo consistía en desarrollar y atender tanto a los agentes viajeros como a las cuentas corporativas, fomentar el uso máximo de la Southwest mediante la distribución de material para el lugar de la venta, desarrollar arreglos en conjunto, distribuir itinerarios tamaño bolsillo, etc. Los representantes de ventas también promovían el negocio de carga aérea de la Southwest, que ofrecía un servicio especial de entrega urgente de paquetes. Cada representante, así como la mayoría de los funcionarios de la compañía, conducían un automóvil Gremlin AMC, pintado en el mismo juego de colores que los aviones de Southwest.

El Sr. Coker también tenía bajo sus órdenes a la nueva directora de relaciones públicas de la Southwest, Camille Keith, exdirectora de publicidad de Read-Poland, Inc., la agencia de relaciones públicas que hasta hacía poco había manejado la cuenta de la Southwest. Las responsabilidades de la Sra. Keith se concentraban en conseguir cobertura en los medios de comunicación para la aerolínea, y también incluía la preparación de la revista que se colocaba en todos los vuelos de Southwest, y el desarrollo de ciertas promociones conjuntamente con la agencia publicitaria.

Entre octubre de 1971 y abril de 1972, las cargas de pasajeros promedio, en todo el sistema, aumentaron de 18.4 pasajeros por vuelo a 26.7 pasajeros. No obstante, esto todavía estaba por debajo del número necesario para cubrir los costos totales por vuelo, que venían mostrando una tendencia alcista. Era evidente que el volumen de tráfico durante las últimas horas de la mañana y primeras horas de la tarde no podría, en términos prácticos, mantener vuelos en intervalos horarios. También era evidente que la mayoría de los pasajeros de Houston preferían el Aeropuerto Hobby y no el Intercontinental de Houston. Con el transcurso del tiempo, el número de vuelos de la Southwest al Aeropuerto Hobby había ido aumentando constantemente, y ahora se había tomado la decisión de abandonar totalmente el Intercontinental de Houston.

El 14 de mayo, se inició un nuevo itinerario, que reducía el número total de vuelos diarios entre Dallas y Houston de 29 a 22, principalmente reduciendo el servicio en el período comprendido entre las 9:30 a.m. y 3:30 p.m., de cada hora a cada dos horas. Seguían en vigor los once vuelos diarios en la ruta Dallas-San Antonio y los seis entre San Antonio y Houston, con ciertas modificaciones menores en el itinerario. El Aeropuerto Hobby también se utilizaría exclusivamente en todos los vuelos de y hacia Houston.

Braniff reaccionó rápidamente introduciendo su propio servicio desde Dallas al Aeropuerto Hobby, y lanzando un extenso programa publicitario promoviendo este aeropuerto.

Desde un punto de vista financiero, el aspecto más significativo de las medidas tomadas por la Southwest era que, con el nuevo itinerario, la compañía podía deshacerse de su cuarto Boeing 737. La experiencia había demostrado que los 737 podían dar la vuelta (i.e. para cargar y descargar) en la pista en sólo diez minutos. Esto significaba que podía mantenerse un itinerario cada hora en la ruta Dallas-Houston con sólo dos aviones en vez de tres. Con el alivio proporcionado al reducirse las frecuencias de vuelos al medio día y un itinerario que indicaba el vuelo periódico de un avión en todos los tres tramos del triángulo de la ruta, la gerencia llegó a la conclusión de que tres aviones bastarían, y que el cuarto sería vendido. A mediados de 1972, la industria aérea se había recuperado de su receso económico de 1970-71 y los fabricantes de aviones tenían listas de espera para vender sus modelos más populares. La Southwest no tuvo dificultades en encontrar un comprador para el 737 que le sobraba, y al revenderlo realizó una utilidad de $533,000. La conjugación de esta ganancia de capital, menores costos de operaciones, y un aumento continuo en los ingresos se tradujo en una merma de la pérdida neta trimestral de $804,000 a $131,000 entre el primero y segundo trimestre de 1972 (Anexo 4).

Durante algunos meses, la Southwest había hecho experimentos con una tarifa de $10 para vuelos nocturnos, después de las 9:00 p.m., todos los viernes. En mayo, esta tarifa reducida se extendió para ofrecer vuelos a las 9:00 p.m. todos los días. El resultado de esto fueron factores de carga marcadamente más altos en estos vuelos con descuentos en relación con el promedio logrado con los vuelos de tarifa normal (Anexo 14).

Junio de 1972 fue testigo de la celebración del primer aniversario de la Southwest Airlines. Esto dio a Camille Keith la oportunidad de desplegar ingeniosas ideas publicitarias que ya estaban dando cierta fama a la compañía. Se colocaron afiches en los aviones y en los vestíbulos de espera, las cabinas de los aviones fueron decoradas, y durante una semana hubo una fiesta a bordo todos los días, con pastel de cumpleaños para los pasajeros y hasta globos para los niños. Esta actividad, promovida con publicidad en los periódicos, generó una publicidad considerable para la compañía y, según el punto de vista de la gerencia, reforzó la imagen de la Southwest como aerolínea pequeña, cordial, débil y valiente que había logrado sobrevivir todo un año contra una competencia poderosa y bien establecida.

La Sra. Keith recalcó que no toda la actividad de relaciones públicas se concentró en celebraciones, mencionando que trabajó muy de cerca con la agencia publicitaria para coordinar la estrategia a utilizarse en los medios de comunicación colectiva.

Un ejemplo de una campaña promocional especializada que contenía ideas tanto de Camille Keith como de la agencia Bloom, fue el Club de Enamorados de la Southwest. Empleando una lista de correo especial, se envió una carta directa a las secretarias ejecutivas del área de mercado de la Southwest, ofreciéndoles la oportunidad de hacerse miembros de este club. Por cada reservación que la secretaria hiciera en Southwest para su jefe, ella recibiría una "estampilla de enamorados", y por cada 15 estampillas, obtendría un viaje gratis en Southwest. Otros premios adicionales para los miembros incluían una lotería semestral cuyo premio era unas grandes vacaciones en Ciudad México.

La Introducción de Nuevas Estrategias de Precios

Después de un año de operaciones, la gerencia de la Southwest decidió que ya era hora de considerar seriamente la estructura tarifaria y su relación con los costos e ingresos. Pronto llegó a la conclusión de que la aerolínea ya no podía darse el lujo de ofrecer una tarifa de $20 en los vuelos diurnos. Por consiguiente, la compañía presentó nuevas tarifas a la Comisión de Aeronáutica de Texas, que entrarían en vigor el 9 de julio de 1972; con esto se elevaba la tarifa básica de sólo ida de $20 a $26, se estableció una tarifa de ida y vuelta y se ofreció una tarjeta del Club de Viajeros Abonados por $225, la cual proporcionaba transporte ilimitado al comprador en todas las rutas durante un período de 30 días.

Uno de los problemas de la compañía era el de anunciar el aumento de las tarifas al público. En una reunión en la que se discutió la estrategia de los representantes de la Agencia Bloom, Camille Keith sugirió que la Southwest anunciara un nuevo servicio de clase ejecutiva en todos los vuelos de tarifa completa, ofreciendo a los pasajeros nuevas amenidades. La idea no tardó en refinarse: se eliminarían dos filas de asientos del avión, reduciendo su capacidad de 112 a 104 asientos, pero aumentando con ello el espacio para movilizarse; además de esto, a los pasajeros se les ofrecerían tragos gratis (se calculó que las azafatas no tenían tiempo para servir más de dos tragos por pasajero en viajes tan cortos). Luego se publicaron anuncios a página completa en los periódicos presentando el nuevo servicio de clase ejecutiva de la

Southwest Airlines, con espacio de primera clase para todos y cocteles gratis. El precio de $26 también absorbía los gastos de control de seguridad introducido el mes anterior.

La consideración clave ahora era cómo reaccionaría la competencia. "Durante unos días", admitió Jess Coker, "realmente estuvimos temblando de nervios". La reacción inicial de Braniff fue la de dedicar todo un avión adicional a sus vuelos Dallas-Aeropuerto Hobby el 11 de julio, lo cual le permitía ofrecer un servicio a la hora durante la mayor parte de las horas en los días de semana. Sin embargo, el 17 de julio, Texas International aumentó sus tarifas hasta alcanzar el mismo nivel que las de Southwest; luego el 21 de julio Braniff imitó todos los aspectos de los cambios en tarifas y servicio a bordo, agregando también un vuelo "crepuscular" de $10 al Aeropuerto Hobby a las 7:30 p.m. Como resultado del mayor servicio de Braniff y de las tarifas más altas, la clientela de la Southwest bajó en 2% en el tercer trimestre de 1972, en comparación con los del segundo trimestre, pero los ingresos por transporte aumentaron.

En septiembre fue lanzada una tercer fase de la campaña publicitaria, basada en el tema "Recuerdan como era Todo Esto Antes de que Apareciera Southwest Airlines?" que la agencia consideraba como un grito de batalla para recuperar clientes. Los principales medios utilizados fueron la televisión (Anexo 16) y las vallas de anuncios.

A finales de octubre, se hizo otro cambio importante en las estrategias de determinación de precios. Las tarifas de descuento de $10, que jamás habían sido anunciadas, fueron sustituidas por vuelos de media tarifa ($13 de ida, $25 ida y vuelta) en ambas direcciones en las dos rutas principales cada noche de semana, después de las 8:00 p.m. Los vuelos del sábado fueron reiniciados y todos los vuelos de fin de semana fueron rebajados a media tarifa. Este nuevo itinerario y cambio en la política de determinación de precios fueron acompañados de una intensa campaña publicitaria de tres semanas, en la que se utilizaron anuncios radiales de un minuto en radioemisoras que transmitían música folklórica y del oeste, en radioemisoras de las "40 principales" y de tipos semejantes.5/ La reacción fue inmediata: los niveles de tráfico en noviembre de 1972 habían subido un 12% más que los de octubre -- en términos históricos, el mejor mes del año en los mercados de viajeros constantes de la Southwest.

5/ La radioemisora de "cuarenta principales" es aquella que se especializa en transmitir música grabada popular y de moda.

Al llegar al año nuevo la gerencia concentró su atención en el problema más importante que le quedaba por resolver. Ahora la compañía en realidad estaba ganando dinero con sus vuelos Dallas-Houston pero tenía pérdidas apreciables en su mercado Dallas-San Antonio. La Southwest ofrecía sólo ocho vuelos al día en esa ruta, en comparación con los 33 ofrecidos por su principal competidor, y sólo promediaba 17 pasajeros en cada vuelo de tarifa completa. La gerencia de la Southwest llegó a la conclusión de que, a no ser que se lograra sin pérdida de tiempo una mejora impresionante en cuanto a la clientela en esta ruta, la compañía no tendría más remedio que abandonarla. Decidió hacer un sólo intento adicional para conseguir el aumento necesario, y el 22 de enero de 1973 anunció una "ganga a mitad de precio por 60 días" en todos los vuelos de la Southwest Airlines entre Dallas y San Antonio. Esta ganga fue anunciada por televisión y radio. De tener éxito, Lamar Muse tenía la intención de conservar en forma permanente esta tarifa reducida pero, en su opinión, el hecho de anunciarla como una oferta de período limitado estimularía el interés del consumidor en forma todavía más eficaz, mientras que al mismo tiempo se reduciría la posibilidad de que la competencia reaccionara.

El impacto de esta tarifa a mitad de precio fue aún más rápido y más dramático que los resultados de las tarifas a mitad de precio de la noche y fines de semana introducidas el otoño anterior. Al finalizar la primera semana, las cargas promedio en el servicio Dallas-San Antonio de la Southwest habían subido a 48 pasajeros por vuelo, y continuaban subiendo marcadamente a principios de la semana siguiente.

El jueves, primero de febrero, sin embargo, la Braniff publicó anuncios a página completa en los periódicos para anunciar una "ganga para conocernos", a mitad de precio, en todos los vuelos entre Dallas y el Aeropuerto Hobby, que duraría hasta el 1 de abril (Anexo 18)6/.

Lamar Muse convocó inmediatamente una reunión de urgencia con el grupo gerencial, incluyendo a Rollin King, el vicepresidente de mercadeo, la directora de relaciones públicas, los abogados de la compañía y los encargados de la cuenta de la agencia Bloom, a fin de decidir cómo debería responder la Southwest a la medida tomada por Braniff.

6/ Los vuelos de la Braniff al Intercontinental de Houston continuaron con la misma tarifa alta.

ANEXO 1

SOUTHWEST AIRLINES Y LA COMPETENCIA: PROMEDIO DIARIO DE PASAJEROS LOCALES TRANSPORTADOS EN CUALQUIER DIRECCION, MERCADO DALLAS-HOUSTON1/

	Braniff		Texas International		Southwest		Mercado Total
	Pasajeros	% del Mercado	Pasajeros	% del Mercado	Pasajeros	% del Mercado	Pasajeros
1967	416	86.1	67	13.9	-	-	483
1968	381	702	162	29.8	-	-	543
1969	427	75.4	139	24.6	-	-	566
1970							
Primera mitad	449	79.0	119	21.0	-	-	568
Segunda mitad	380	76.0	120	24.0	-	-	500
Año	414	77.5	120	22.5	-	-	534
1971							
Primera mitad	402	74.7	126	23.4	10	1.9	538
Segunda mitad	338	50.7	120	18.0	209	31.3	667
Año	370	61.4	123	20.4	110	18.2	603
1972							
Enero	341	48.3	105	14.9	260	36.8	706
Febrero	343	47.6	100	13.9	277	38.5	720
Marzo	357	47.5	100	13.3	295	39.2	752
Abril	367	48.3	97	12.8	296	38.9	760
Mayo	362	48.5	84	11.3	300	40.2	746
Junio	362	46.8	81	10.5	330	42.7	773
Primera mitad	356	48.0	93	12.5	293	39.5	742
Julio	332	48.1	74	10.7	284	41.2	690
Agosto	432	53.7	56	6.9	317	39.4	805
Septiembre	422	54.9	55	7.2	291	37.9	768
Octubre	443	53.1	56	6.7	335	40.2	834
Noviembre	439	50.6	55	6.3	374	43.1	868
Diciembre	396	52.1	56	7.4	308	40.5	760
Segunda mitad	411	52.1	59	7.5	318	40.4	788
Año	384	50.1	77	10.0	306	39.9	767
1973							
Enero	443	51.5	62	7.3	354	41.2	859

1/ las cifras de pasajeros deben duplicarse para proporcionar las estadísticas del mercado respecto a los viajes en ambas direcciones.

2/ Estas cifras fueron calculadas por el Sr. Muse en base a los datos respecto a pasajeros que tanto Braniff como Texas International tenían la obligación de proporcionar a la Comisión de Aeronáutica Civil. El Sr. Muse multiplicó las cifras originales por un factor de corrección para eliminar el tráfico interlineal y obtener los totales netos para el tráfico local.

3/ Las cifras proyectadas provienen de cálculos hechos por el personal de Southwest.

FUENTE: Archivos de la Compañía.

ANEXO 2

MAPA DE RUTAS DE LA SOUTHWEST AIRLINES



ANEXO 3

SOUTHWEST AIRLINES: HOJA DE BALANCE AL 31 DE DICIEMBRE, 1972, 1971 y 1970

ACTIVO

	1972	1971	1970
Activo Corriente:			
Caja	$ 133,839	$ 231,530	183
Certificados de Depósito	1,250,000	2,850,000	-
Cuentas por Cobrar:			
Comercio	397,664	300,545	-
Intereses	14,691	35,013	-
Otras	67,086	32,569	100
	479,441	368,127	100
Menos: reserva para cuentas morosas	86,363	30,283	-
	393,078	337,844	100
Inventarios de repuestos y materiales, al costo	154,121	171,665	-
Seguro prepagado y otros	75,625	156,494	31
Total Activo Corriente	2,006,663	3,747,533	314
Propiedad y equipo, al costo			
Avión a chorro Boeing 737-200	12,409,772	16,263,250	-
Equipo auxiliar de vuelo	2,423,480	2,378,581	-
Equipo de tierra	346,377	313,072	9,249
	15,179,629	18,954,903	9,249
Menos depreciación acumulada y reserva para reacondicionamiento completo	2,521,646	1,096,177	-
	12,657,983	17,858,726	9,249
Costos diferidos de certificación menos amortización	371,095	477,122	530,136
	$15,035,741	$22,083,381	$539,699

PASIVO Y CAPITAL SOCIAL DE LOS ACCIONISTAS

	1972	1971	1970
Pasivo Corriente:			
Pagarés pendientes de pago a los bancos (garantizados)	$ 950,000	$ -	-
Cuentas por Pagar	124,890	355,539	30,819
Sueldos y Salarios	55,293	54,713	79,000
Otro Pasivo Acumulado	136,437	301,244	-
Deuda a largo plazo con vencimiento de un año	1,226,457	1,500,000	-
Total Activo Corriente	2,493,077	2,211,496	109,819
Deuda a largo plazo con vencimiento después de un año			
Pagarés convertibles al 7%	-	1,250,000	-
Convenios de compra condicionales-Corporación Financiera Boeing (1 1/2% sobre tasa preferencial)	11,942,056	16,803,645	-
	11,942,056	18,053,645	-
Menos cantidades con vencimiento de un año	1,226,457	1,500,000	-
	10,715,599	16,553,645	-
Imprevistos			
Capital Social de los Accionistas			
Acciones Comunes, $1.00 valor par 2 millones de acciones autorizadas, 1,108,758 emitidas (1,058,758 al 31 de diciembre de 1971)	1,108,758	1,058,758	372,404
Capital en exceso del valor par	6,062,105	6,012,105	57,476
Déficit	(5,343,798)	(3,752,623)	-
	1,827,065	3,318,240	429,880
	$15,035,741	$22,083,381	539,699

(No se incluyen aquí las notas del Estado Financiero)

FUENTE: Informes Anuales de la Southwest Airlines Company, 1971 y 1972.

ANEXO 4

SOUTHWEST AIRLINES: ESTADOS DE INGRESOS TRIMESTRALES

ESTADOS DE INGRESOS ($'000)	1971		1972			
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Ingresos de Transporte 1/	887	1,138	1,273	1,401	1,493	1,745
Gastos de operaciones						
Operaciones y Mantenimiento 2/	1,211	1,280	1,192	1,145	1,153	1,156
Mercadeo y Gen. Admin.	371	368	334	366	313	351
Depreciación y Amortización	311	411	333	334	335	335
TOTAL	1,893	2,059	1,859	1,845	1,801	1,842
Utilidad (pérdida) de operaciones	(1,006)	(921)	(586	(444)	(308)	(97)
Ingresos (costos) de intereses netos	(254)	(253)	(218)	(220)	(194)	(204)
Ingreso (pérdida) neta antes de partidas extraordinarias	(1,260)	(1,174)	(804)	(664)	(502)	(301)
Partidas extraordinarias	(571) 3/	(469) 3/	-	533 4/	-	-
Ingreso (pérdida) neto	(1,831)	(1,643)	(804)	(131)	(502)	(301)

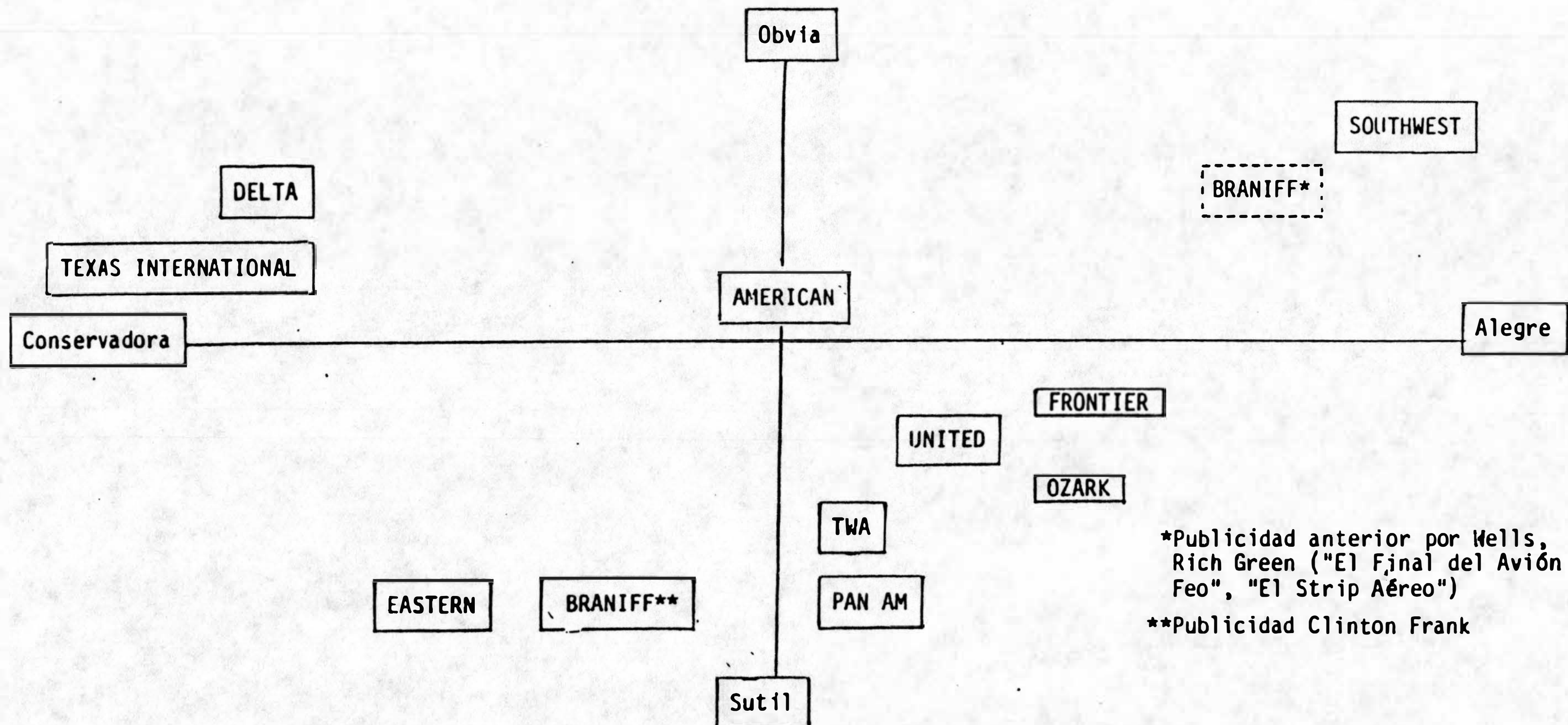
1/ Incluye tanto el negocio de pasajeros como de carga.
2/ Los costos incrementales por vuelo fueron de $226 durante el segundo semestre de 1971, $231 en el primer semestre de 1972, y $245 en el segundo semestre de 1972. La gerencia estimaba que los costos variables por pasajero transportado durante el segundo semestre de 1972 ascendían a $2.80.
3/ Contabilización de los costos de pre-operaciones.
4/ Ganancia de capital por la venta de un avión.

Fuente; Registros de la compañía.

ANEXO 5

SOUTHWEST AIRLINES (A)

DIAGRAMA DE UBICACION, HECHO POR LA AGENCIA PUBLICITARIA, DE LA PUBLICIDAD DE LAS AEROLINEAS ESTADOUNIDENSES QUE COMPETIAN EN LOS MERCADOS DE TEXAS



Fuente: Agencia Bloom (2/11/71).

ANEXO 6

EJEMPLO DE LA PUBLICIDAD EN LA PRENSA DE CLINTON E. FRANK, PARA BRANIFF INTERNATIONAL, 1970

BIENVENIDOS A

Braniff 747

LA DIRECCION

MAS EXCLUSIVA EN LOS CIELOS





El nuevo 747 de Braniff es algo más que volar. Es un lugar donde vivir bien mientras se vuela. Los asientos de nuestros aviones tienen espaldar curvo, no rectos. Tres de los seis saloncillos de tertulia se encuentran en clase turista. El menú fue creado por el grupo de chefs de Braniff Internacional. En general, hemos hecho de nuestro avión la dirección más exclusiva en los cielos. Vengan a nuestro Braniff 747 en vuelo directo entre Dallas/Fort Worth y Hawaii, a partir del 15 de enero. Para nacer sus reservaciones y vuelos de conexión a Forth Worth, llame a Braniff o a su agente de viajes.

VISITE EL SALONCILLO INTERNACIONAL.

El saloncillo de arriba se asemeja a un club acogedor, con el mundo a sus pies. Allí encontrará cocteles superlativos. Y un buffet de hors d'oeuvres que pasará a ser leyenda.

USTED RESERVA UNA SILLA NO UN ASIENTO.

Este no es un asiento ordinario de avión, de respaldo recto. Usted se sienta en una silla que se inclina hacia adelante para darle mayor privacidad. Y del modisto Pucci le ofrecemos otra aventura en el mundo de la fantasía. Nuevos conjuntos para las azafatas. La joven que viste estos conjuntos le mimará a usted al máximo.





DESCANSE EN UNO DE NUESTROS SEIS SALONCILLOS DE TERTULIA.

Se acabaron las reuniones en los pasillos. Tenemos saloncillos para todos -- sólo en clase económica hay tres. Hay más saloncillos que en cualquier otro 747. están amoblados elegantemente, con cómodas sillas y sofás.

PONEMOS UNA BELLA MESA.

Usted apreciará los elegantes manteles, vajilla y cristalería; seleccionará su comida de seis platos de un menú internacional. "Cuisine en clase económica? La mejor que usted ha saboreado. También con una selección de platos principales

Braniff 747

LA DIRECCION MAS EXCLUSIVA EN LOS CIELOS.

BRANIFF INTERNATIONAL

ANEXO 7

REACCION DE BRANIFF A LA INTRODUCCION DE LA SOUTHWEST: ANUNCIO PUBLICADO EN PERIODICOS DE DALLAS, JUNIO 1971





San Antonio

Houston

(CADA HORA A LA HORA)

(CADA HORA A LA HORA)

$20

A SAN ANTONIO O HOUSTON

Llega usted en su automóvil hasta la terminal de Braniff y prácticamente ya ha llegado. Su equipaje es registrado de inmediato y su automóvil queda estacionado en el área de estacionamiento de Braniff, con un descuento apreciable para los viajeros de Braniff. (Pida su hoja de descuento al presentarse en la puerta de salida).

Después usted entra en nuestro espacioso elevador con aire acondicionado que lo llevará hasta la terminal de pasajeros. Nada de tumultos, sólo unos deliciosos y alegres 4 minutos mientras contempla el tráfico allá abajo.

Y para ahorrarse todavía más tiempo, usted puede prepararse su propio billete utilizando los billetes "de rápida preparación" de Braniff. Pida informes respecto a los mismos.

Cuando llegue a su destino, un automóvil de alquiler económico le estará esperando, con millaje gratis de un día para los clientes de Braniff.

Además:

- Un servicio cada hora a la hora... a San Antonio y Houston.
- No hay servicio que ofrezca tarifas más bajas que Braniff... a San Antonio y Houston
- Usted vuela tranquilo y llega tranquilo.

(a) Con la experiencia de los pilotos de Braniff que han volado un millón de millas.
(b) Con los enormes aviones a chorro de tres y cuatro motores de Braniff.
(c) En los asientos reclinables de Braniff.
(d) Y porque usted puede escoger entre un servicio de primera clase o económico.

- Representantes especiales en todas las áreas de abordaje...para ayudar a acelerar y facilitar las cosas
- Llamadas telefónicas que le tranquilizarán... que usted puede hacer en el último minuto.
- Toallas calientes o frías... para refrescarse en la mañana y por la tarde.
- Periódicos locales y el Oil Daily y otros periódicos especiales a su disposición... porque usted los pidió.
- Probará los hors d'oeuvres de Braniff 747"... en ciertos vuelos. ... a su disposición la libreta de descuentos para cocteles... para ahorrarle dinero en cualquier vuelo de Braniff.
- El servicio de viajeros constantes al estilo Braniff: vuelos a la hora a Houston, de 7:00 a.m. a 9:00 p.m., y vuelos a la hora a San Antonio, de 7:00 a.m. a 7:00 p.m. (los vuelos a la hora a San Antonio comienzan el 1 de julio de 1971
Tarifa económica - impuesto incluido.
La tarifa de $20 estará en vigor en junio de 1972.

A usted le gustará volar



Al estilo de BRANIFF.

E S T O   E S   V I A J A R . . .   A L   E S T I L O   D E

Braniff



ANEXO 8

EJEMPLO DE UN ANUNCIO DE TEXAS INTERNATIONAL PUBLICADO EN PERIODICOS EN 1970-71

NO PUBLICAMOS GRANDES Y

COSTOSOS ANUNCIOS.

En vez de eso utilizamos grandes y costosos aviones a chorro.

volamos a 9 estados y México

TEXAS INTERNATIONAL

Manejamos una línea aérea inteligente.

SI ENUMERASEMOS TODAS LAS 66

CIUDADES EN LOS 9 ESTADOS

Y MEXICO A DONDE VOLAMOS TENDRIAMOS QUE

UTILIZAR TODA ESTA COSTOSA

PAGINA. PREFERIMOS GASTAR EL DINERO

LLEVANDOLO A SU DESTINO PUNTUALMENTE.

TEXAS INTERNATIONAL

Manejamos una línea aérea inteligente.

ANEXO 9

REACCION DE TI A LA INTRODUCCION DE SOUTHWEST: ANUNCIO PUBLICADO EN PERIODICOS DE DALLAS, JUNIO 1971

A PARTIR DEL 1 DE JULIO DE 1971;

" LOS GALANTES TREINTA "

VUELOS A HOUSTON

30 MINUTOS DESPUES DE CADA HORA 7:30 a.m. A 6:30 pm.

"TOME un VUELO DIRECTO de la HERMOSA MANZANA en JET"

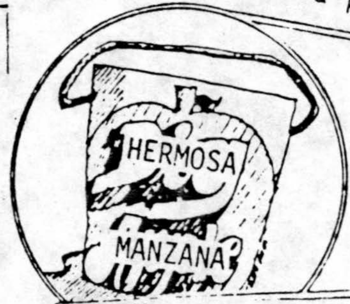


Ella le recogerá tan pronto como usted esté dentro de la terminal y le conducirá hasta la puerta de abordaje para hacerle un billete rápido, y tomar un desayuno ligero.

Tres Preciosidades

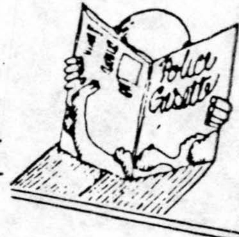


...dos para servirle.
...y otra para mirarle a usted.



...Y una hermosa manzana empacada que le ayudará a conquistar a Jill.

...EXTRA EXTRA
...periódicos gratis



CERVEZA GRATIS



¡No hay tarifas más bajas de aquí hasta allá!

Texas International Airlines

ANEXO 10

POR FIN, HAY ALGUIEN ALLA ARRIBA QUE LES AMA

Los aviones son nuevos. Los pilotos no. Hemos hablado, probado y evaluado a los mejores pilotos, los de mayor reputación y más confiables, que cualquier línea aérea podría contratar. Entre ellos hemos seleccionado a un grupo - quizá la crema de la crema - de los mejores que hay en la profesión, con un promedio de 15,200 horas de vuelo.

Nuestra tripulación de tierra no es menos valiosa. Está bien entrenada en docenas de pericias y habilidades que aseguran su comodidad a bordo de Southwest Airlines.

Somos nosotros, Southwest Airlines. Nosotros, con nuestros nuevecitos Boeing 737. Volamos a Dallas/Fort Worth, Houston y San Antonio. Usted escoja, todos los vuelos son directos.

En ese lapso usted probará que allá arriba hay alguien que en realidad le ama.

Compartiendo muchas pequeñas cosas con ustedes. Pequeñas grandes cosas que significan mucho para el viajero.

Le damos toda nuestra atención, un eficiente servicio, y le llevamos a su destino puntualmente.

Y si por alguna razón, usted no recibe todo el cariño que le tenemos reservado, le compensaremos dándole una estampilla de cariño. ¿Por qué hacemos todo esto? Porque nosotros también necesitamos del cariño de usted. Y sabemos que no lo conseguiremos a no ser que nosotros lo demos.

Hace tres años el Boeing 737 fue presentado al público en todo el mundo. En la actualidad - a partir de esta mañana - el Boing 737 ha acumulado ya un millón de horas de vuelo, transportando a unos 70 millones de pasajeros en unas 430 millones de millas. El Boeing 737 es el avión a chorro superconfiable especialmente diseñado para el tráfico de rutas cortas. Evidentemente, encierra mucho más que una bella armazón. Ninguna otra línea aérea volará 737 en estas rutas. Y la Southwest no volará otro avión.

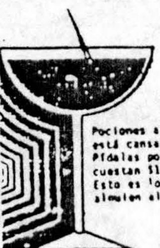
Además damos estampillas de intercambio. No las ordinarias. Las nuestras son estampillas de cariño. Nuestra azafata le dará una si por alguna razón ella se entera que usted está descontento por cualquier aspecto de nuestro servicio. La idea en que esto se basa es que queremos que usted cambie su insatisfacción por satisfacción. Tenemos esperanza de que la estampilla de cariño hará enmiendas - con un trago gratis o algo parecido, y que usted cambiará de parecer respecto a nosotros de inmediato. Y estará deseoso de volar en nuestros aviones una y otra y otra vez.

Ella no le fingirá. Poor favoor es la forma antinatural, formal y muy aceptada de decir por favor. Generalmente es acompañada de una sonrisa que parece anunciar un dentífrico. La gente que habla así está tratando con mucho esfuerzo de complacerle. Con demasiado esfuerzo. Y no es auténtica. Como las flores de plástico en comparación con las flores naturales. Se puede notar la diferencia. Esa es la razón por la cual en nuestra escuela de azafatas no hemos enseñado a nuestras chicas a ser corteses con ustedes. En nuestra escuela enseñamos otras cosas. Mayormente cómo cuidarle. Luego las vestimos con nuestros nuevos e excitantes pantaloncitos diseñados exclusivamente para Southwest Airlines por Lorch de Dallas. En realidad, creemos que les agradarán.



$20

Ahorre de $14 a $16 por viaje de ida y vuelta. Eventualmente, las otras aerolíneas posiblemente imitarán nuestras tarifas, pero recuerden que el cariño no se compra.

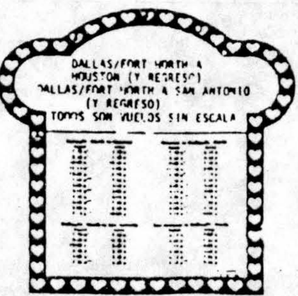


Pociones afrodisíacas para el que está cansado.
Pídalas por número 1-10, y sólo cuestan $1.00 cada una, no $1.50. Esto es lo que sucede cuando hay alguien allá arriba que le ama.

Una máquina amorosa que prepara sus billetes en menos de 19 segundos.
Otra manera en que le demostramos nuestro cariño: máquinas amorosas en dos ubicaciones estupendas - en el mostrador de billetes y en la puerta de salida, usted escoja. Luego usted entrega $20 (o cualquiera de 5 tarjetas de crédito) a nuestro personal situado detrás de las máquinas amorosas y usted está ya listo para viajar.

JUNE 18





DALLAS 826-8840 • HOUSTON 228-8791
SAN ANTONIO 224-2011 • FORT WORTH 283-4661

Esta es otra exclusiva de Southwest Airlines - nuestro número telefónico. ¡Manténgalo archivado en su mente o en otra parte porque todavía no está en la guía telefónica! Utilice este número para llamar haciendo reservaciones de antemano si así lo desea. Si no quiere hacerlo, pues también está bien. Usted no necesita hacer reservaciones para abordar el avión. Limítese a venir, entregue $20 y enseguida le entregamos su billete preparado en nuestra amorosa. Nos proponemos hacer de las colas de espera algo del pasado.

SOUTHWEST AIRLINES

ESE ALGUIEN ALLA ARRIBA QUE LE AMA.

ANEXO 11

ANUNCIO DE INTRODUCCION, POR TELEVISION, DE SOUTHWEST AIRLINES, JUNIO 1971

SOUTHWEST AIRLINES

CODIGO NO: SWA-3-30-71
TITULO: "La Máquina Amorosa en TV"

"STORYBOARD" PARA LA TV
AGENCIA BLOOM



1. (Sonido natural, personas charlando arriba y abajo)...



2. ...



3. ...



4. ...



5. Voz cálida del locutor (Si usted hace cola en una larga fila..



6. ...no está volando en



7. ...Southwest Airlines.



8. Porque Nuestra Máquina Amorosa entrega a Usted su billete...



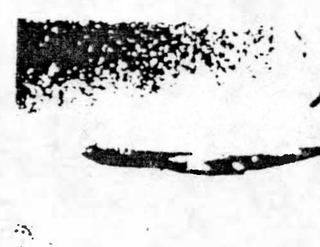
9. ...en 10 segundos.



10. AZAFATA: Feliz vuelo.



11. (Sonido: música y motores a chorro).
12. Vuelos diarios a Houston



12. ...6 a San Antonio tan sólo por $20...



13. ...en Southwest Airlines.



14. "Ese alguien allá arriba...



15. ...que le quiere".

ANEXO 12

SOUTHWEST AIRLINES: GASTOS PUBLICITARIOS Y PROMOCIONALES 1971 y 1972

	1971			1972
	Pre-Operaciones	Operaciones	Total	
Publicidad				
Periódico	$139,831	$131,675	$271,506	$ 60,518
Televisión	36,340	761	37,101	127,005
Radio	5,021	60,080	65,101	95,758
Vallas Anunciadoras	26,537	11,670	38,207	90,376
Otras Publicaciones	710	20,446	21,156	28,139
Gastos de Producción	52,484	43,483	95,967	83,272
Otra Promoción y Publicidad	29,694	27,200	56,894	48,366
	$290,617	$295,315	$585,932	$533,434

Fuente: Registros de la Compañía.

ANEXO 13

SOUTHWEST AIRLINES (A)

NUMERO DE VUELOS MENSUALES Y DE PASAJEROS EN CADA RUTA

Mes	DALLAS-HOUSTON #Pasajeros	DALLAS-HOUSTON # Vuelos	DALLAS-ANTONIO #Pasajeros	DALLAS-ANTONIO # Vuelos	SAN ANTONIO-HOUSTON # Pasajeros	SAN ANTONIO-HOUSTON # Vuelos
Junio 1971[1]	3,620	276	1,910	148	-	-
Julio	10,301	642	5,158	346	-	-
Agosto	11,316	672	4,805	354	-	-
Septiembre	11,674	612	4,766	327	-	-
Octubre	14,552	764	6,492	382	-	-
Noviembre	14,060	654	4,167	240	888	72
Diciembre	14,665	687	4,004	165	1,707	134
TOTAL 1971	76,568	4,307	31,302	1,962	2,595	206
Enero 1972	16,122	634	2,788	141	1,954	128
Febrero	16,069	640	2,755	142	2,088	134
Marzo	18,285	669	4,270	209	2,803	146
Abril	17,732	605	4,617	189	2,301	130
Mayo	18,586	584	4,254	198	2,461	138
Junio	19,782	521	5,198	201	2,628	140
Julio	17,596	494	5,011	193	2,107	131
Agosto	19,620	546	4,978	208	2,398	146
Septiembre	17,472	489	4,734	184	2,172	127
Octubre	20,776	545	5,197	200	2,520	139
Noviembre	22,461	507	6,640	199	2,865	139
Diciembre	19,080	468	6,211	186	2,468	126
TOTAL 1972	223,581	6,702	56,563	2,250	28,765	1,624
Enero 1973[2/]	21,948	505	7,710	197	2,870	136

1/ Sólo parte del mes.

2/ Cifras estimadas.

Fuente: Registros de la Compañía.

ANEXO 14

SOUTHWEST AIRLINES: VUELOS CON TARIFAS DE DESCUENTO VS. TARIFAS CORRIENTES.

Mes	Vuelos Corrientes		Vuelos con Descuento[1]		Cambios de Precios
	# Pasajeros	# Vuelos	# Pasajeros	# Vuelos	
Junio 1971[2]	5,530	424	-	-	
Julio	15,459	988	-	-	
Agosto	16,121	1,026	-	-	
Septiembre	16,440	939	-	-	
Octubre	21,044	1,146	-	-	
Noviembre	19,042	963	73	3	← Tarifas de $10 en ciertos vuelos nocturnos los fines de semana.
Diciembre	20,178	981	198	5	
TOTAL 1971	113,814	6,467	271	8	
Enero 1972	20,694	899	170	4	
Febrero	20,696	912	216	4	
Marzo	24,656	1,014	702	10	
Abril	24,077	916	573	8	
Mayo	23,112	869	2,189	51	← Tarifa de $10 en todos los vuelos de las 9:00 p.m.
Junio	22,972	784	4,636	78	
Julio	18,994	740	5,720	78	← Tarifa básica aumentada a $26.
Agosto	21,257	819	5,739	81	
Septiembre	19,020	717	5,358	83	
Octubre	21,894	786	6,599	98	
Noviembre	19,825	648	12,141	197	← Tarifas a mitad de precio los días de semana después de las 8 p.m. y todos los vuelos de fines de semana
Diciembre	17,142	604	10,617	176	
TOTAL 1972	254,339	9,708	54,660	868	
Enero 1973[3]	18,893	599	13,635	239	← Tarifas a mitad de precio en todos los vuelos Dallas-San Antonio

1/ Incluye los vuelos en los que se ofrecían regalos.

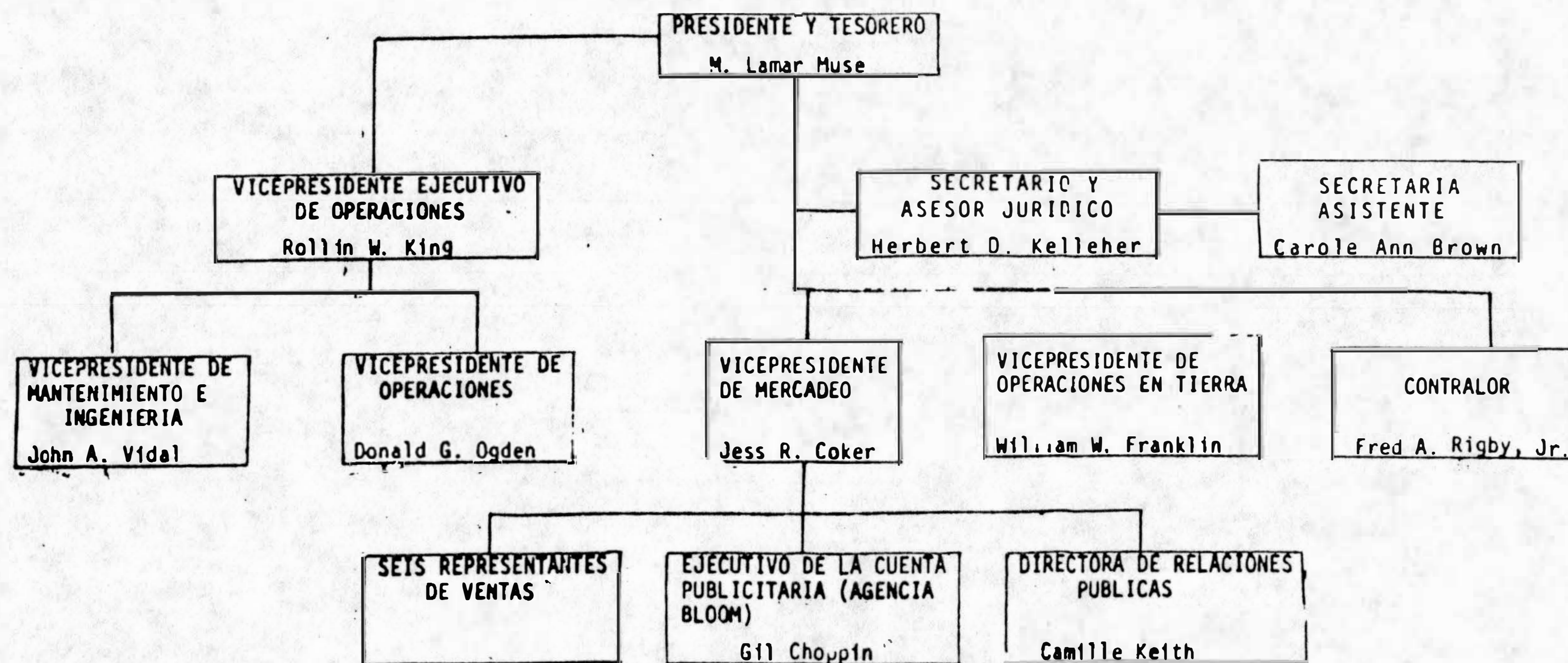
2/ Sólo parte del mes.

3/ Cifras estimadas.

Fuente: Registros de la Compañía.

ANEXO 15

SOUTHWEST AIRLINES: ORGANIGRAMA RESUMIDO, 1972-73



Fuente: Registros de la Compañía.

ANEXO 16

SOUTHWEST AIRLINES: PUBLICIDAD TELEVISADA
"¿RECUERDAN COMO ERA ESTO ANTES DE QUE APARECIERA SOUTHWEST AIRLINES?"
SEPTIEMBRE 1972

SOUTHWEST AIRLINES

CODIGO No. SWA-34-30-72
TITULO: "Clase Ejecutiva"

"STORYBOARD" PARA TV
AGENCIA BLOOM



1. AZAFATA: ¿Recuerdan cómo era esto...



2. ...antes de que alguien allá arriba les amara?



3. No había nada que se pareciera al servicio de clase ejecutiva a Dallas, Houston y San Antonio



4. Con espacio de primera clase, cocteles gratis para todos...



5. ...y un itinerario del que se puede depender.



6. (Sonido: Avión a chorro que despega)...



7. ...



8. ...



9. ¿Recuerdan?



10. (Sonido natural en crescendo y luego se desvanece).

ANEXO 17

SOUTHWEST AIRLINES: PUBLICIDAD RADIAL PARA LOS VUELOS A MITAD DE TARIFA

Todos los Vuelos a San Antonio, enero 1973

NUMERO: 118-23-2 DURACION: 60 segundos. FECHA: 12/21/72 modificado 12/29/72

MUSICA: TINTINEO DE UN PIANO

LOCUTOR: ¡Aquí viene el Capitán Ahorrativo, el hombre que sabe cómo ahorrarle dinero!

CAPITAL AHORRATIVO: ¡Hola, ahorrantes! Desde que Southwest Airlines introdujo su ganga a mitad de precio en todos los viajes entre Dallas y San Antonio, muchos televidentes han hecho esa antiquísima pregunta: ¿Puedo llegar ahí más barato?

¿Por menos de $13? ¡Seguro!

Usted puede buscarse 5,000 palomas, atarlas a sus brazos y volar por sí mismo. O impulsar su cuerpo con una gigantesca cinta elástica. Colocar un pequeño motor en una bicicleta de 10 velocidades...

MUSICA: LIGERA, ALEGRE

AZAFATA: Southwest anuncia una ganga de mitad de precio por 60 días en los vuelos entre Dallas y San Antonio. Es válida en todos los vuelos diarios. Sólo $13 de ida. $25 ida y vuelta. ¿Qué esperan?

SONIDO: Calle.

VAQUERO: ¿Quiere decir que puedo volar entre San Antonio y Dallas, en un verdadero avión a chorro, por sólo $13?

LOCUTOR: ¡Correcto! En cualquier vuelo de Southwest Airlines, todos los días.

VAQUERO: ¿Y todavía tienen a esas preciosidades y todo eso?

LOCUTOR: El mismo cariñoso servicio de Southwest. Y es más barato que el mejor servicio de autobús.

VAQUERO: ¿Cómo se compara con mi camioneta?

MUSICA: LIGERO, ALEGRE.

ANEXO 17 (cony.)

AZAFATA: Vuele ahora que la tarifa está reducida a la mitad en cada uno de los vuelos diarios de Southwest entre Dallas y San Antonio. Todo nuestro cariño a mitad de precio.

VOZ: ¿Mitad de precio? ¿Pueden hacer eso?

SEGUNDA VOZ: ¡Lo hicieron!

Preparado por: Agencia Bloom.

ANEXO 18

ANUNCIO DE BRANIFF EN PERIODICOS, PARA LA GANGA A MITAD DE PRECIO DALLAS-AEROPUERTO HOBBY
PERIODICOS DE DALLAS, FEBRERO 1973

Lunes, febrero 5, 1973

"GANGA PARA CONOCERNOS"
DE BRANIFF

MITAD DE PRECIO
AL AEROPUERTO HOBBY DE HOUSTON.

$13 CLASE ECONOMICA

$17 PRIMERA CLASE

A HOBBY				REGRESO A DALLAS-FORTH WORTH			
Sale			Llega	Sale			Llega
7:30 a.m.		Directo	8:20 a.m.	8:00 a.m.	(Excepto domingo)	Directo	8:50 a.m.
9:30 a.m.		Directo	10:20 a.m.	9:00 a.m.	(Excepto domingo)	Directo	9:50 a.m.
11:30 a.m.		Directo	12:20 p.m.	11:00 a.m.		Directo	11:50 a.m.
2:30 p.m.		Directo	3:20 p.m.	1:00 p.m.		Directo	1:50 p.m.
3:30 p.m.	(Excepto sábados)	Directo	4:20 p.m.	4:00 p.m.		Directo	4:50 p.m.
5:30 p.m.		Directo	6:20 p.m.	5:00 p.m.	(Excepto sábados)	Directo	5:50 p.m.
6:30 p.m.	(Excepto sábados)	Directo	7:20 p.m.	7:00 p.m.	(Excepto sábados)	Directo	7:50 p.m.
				9:00 p.m.		Directo	9:50 p.m.

LA GANGA DURA HASTA EL 1 DE ABRIL

A partir de este momento hasta el 1 de abril, todos los vuelos de Braniff International al Aeropuerto Hobby de Houston serán a mitad de precio - para ser exactos, una reducción de 50%.

Un billete de ida en clase económica cuesta $13. Ida y vuelta todavía es una ganga mejor a $25. Y, en primera clase, $17 de ida, $34 ida y vuelta.

Creemos que ofrecemos el mejor servicio al Aeropuerto Hobby. Pero no todos lo saben. De manera que estamos ofreciéndole la oportunidad de probar nuestros grandes aviones a chorro 727, de amplias cabinas, hasta el aeropuerto de Houston a mitad de la tarifa corriente. Esta es nuestra "ganga" para conocernos".

A mitad de tarifa y con asiento reservado, también. Llame a Braniff International al 357-9511 en Dallas; 335-5811 en Fort Worth

LE AGRADARA VOLAR AL ESTILO DE BRANIFF

BRANIFF

ESTADOS UNIDOS CONTINENTAL HAWAII MEXICO SURAMERICA

When service companies put employees and customers first, a radical shift occurs in the way they manage and measure success.

Putting the Service-Profit Chain to Work

by James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger

Top-level executives of outstanding service organizations spend little time setting profit goals or focusing on market share, the management mantra of the 1970s and 1980s. Instead, they understand that in the new economics of service, frontline workers and customers need to be the center of management concern. Successful service managers pay attention to the factors that drive profitability in this new service paradigm: investment in people, technology that supports frontline workers, revamped recruiting and training practices, and compensation linked to performance for employees at every level. And they express a vision of leadership in terms rarely heard in corporate America: an organization's "patina of spirituality," the "importance of the mundane."

A growing number of companies that includes Banc One, Intuit Corporation, Southwest Airlines, ServiceMaster, USAA, Taco Bell, and MCI know that when they make employees and customers paramount, a radical shift occurs in the way they manage and measure success. The new economics of service requires innovative measurement techniques. These techniques calibrate the impact of employee satisfaction, loyalty, and productivity on the value of products and services delivered so that managers can build customer satisfaction and loyalty and assess the corresponding impact on profitability and growth. In fact, the lifetime value of a loyal customer can be astronomical, especially when referrals are added to the economics of customer retention and repeat purchases of related products. For example, the lifetime revenue stream from a loyal pizza eater can be $8,000, a Cadillac owner $332,000, and a corporate purchaser of commercial aircraft literally billions of dollars.

The service-profit chain, developed from analyses of successful service organizations, puts "hard" values on "soft" measures. It helps managers target new investments to develop service and satisfaction levels for maximum competitive impact, widening the gap between service leaders and their merely good competitors.

James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger are members of the Harvard Business School faculty and service-management interest group.

The Service-Profit Chain

The service-profit chain establishes relationships between profitability, customer loyalty, and employee satisfaction, loyalty, and productivity. The links in the chain (which should be regarded as propositions) are as follows: Profit and growth are stimulated primarily by customer loyalty. Loyalty

DRAWINGS BY GARISON WEILAND

is a direct result of customer satisfaction. Satisfaction is largely influenced by the value of services provided to customers. Value is created by satisfied, loyal, and productive employees. Employee satisfaction, in turn, results primarily from high-quality support services and policies that enable employees to deliver results to customers. (See the chart, "The Links in the Service-Profit Chain.")

The service-profit chain is also defined by a special kind of leadership. CEOs of exemplary service companies emphasize the importance of each employee and customer. For these CEOs, the focus on customers and employees is no empty slogan tailored to an annual management meeting. For example, Herbert Kelleher, CEO of Southwest Airlines, can be found aboard airplanes, on tarmacs, and in terminals, interacting with employees and customers. Kelleher believes that hiring employees that have the right attitude is so important that the hiring process takes on a "patina of spirituality." In addition, he believes that "anyone who looks at things solely in terms of factors that can easily be quantified is missing the heart of business, which is people." William Pollard, the chairman of ServiceMaster, continually underscores the importance of "teacher-learner" managers, who have what he calls "a servant's heart." And John McCoy, CEO of Banc One, stresses the "uncommon partnership," a system of support that provides maximum latitude to individual bank presidents while supplying information systems and common measurements of customer satisfaction and financial measures.

A closer look at each link reveals how the service-profit chain functions as a whole.

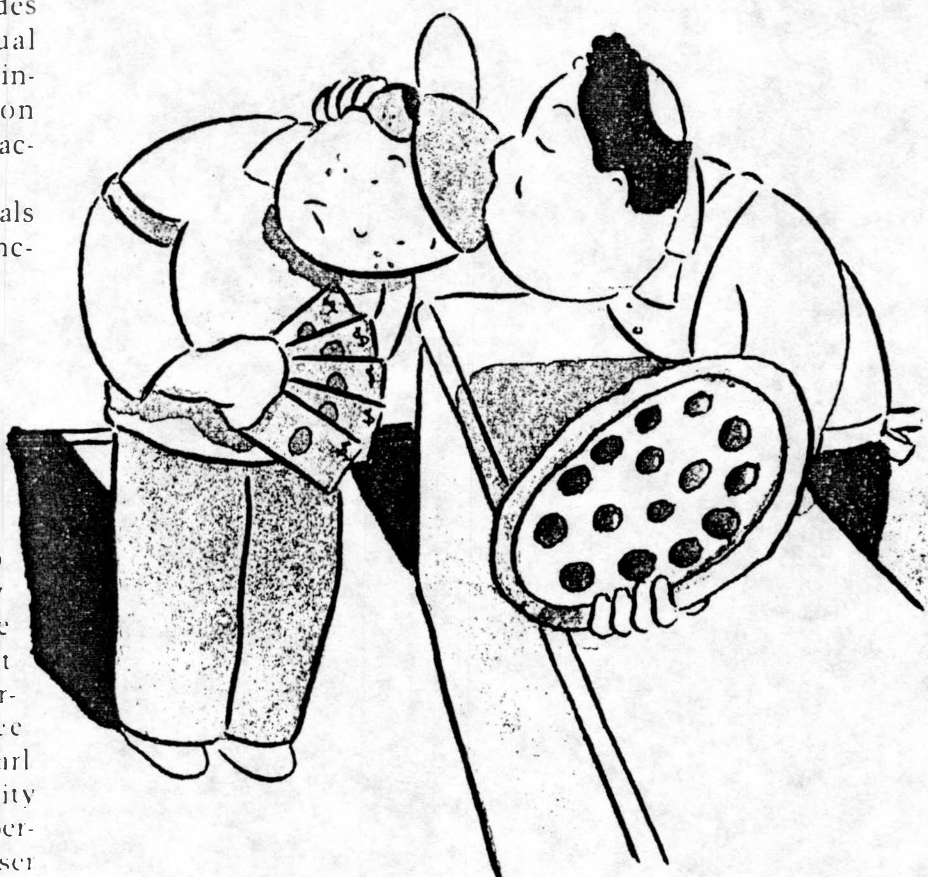
Customer Loyalty Drives Profitability and Growth

To maximize profit, managers have pursued the Holy Grail of becoming number-one or -two in their industries for nearly two decades. Recently, however, new measures of service industries like software and banking suggest that customer loyalty is a more important determinant of profit. (See Frederick F. Reichheld and W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services," HBR September-October 1990.) Reichheld and Sasser estimate that a 5% increase in customer loyalty can produce profit increases from 25% to 85%. They conclude that *quality* of market share, measured in terms of customer loyalty, deserves as much attention as *quantity* of share.

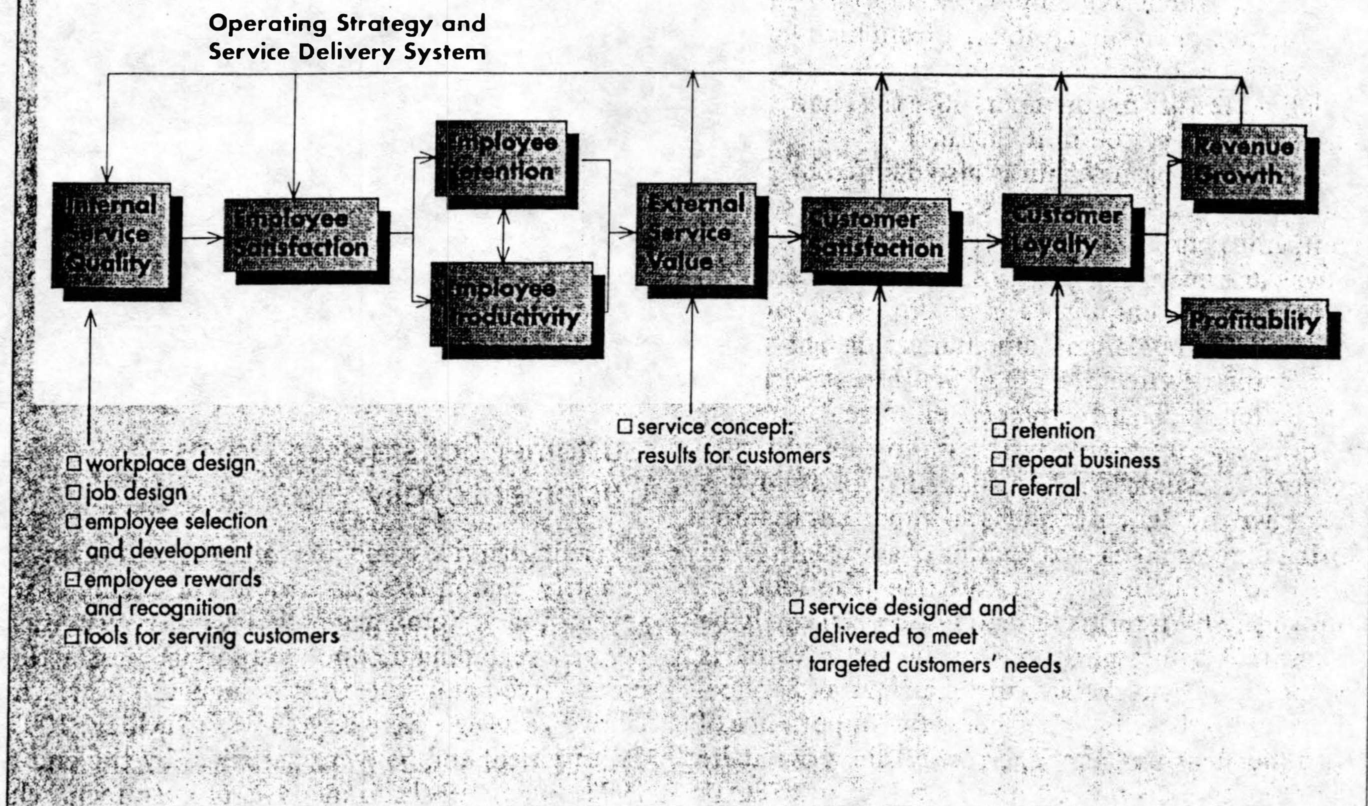
Banc One, based in Columbus, Ohio, has developed a sophisticated system to track several factors involved in customer loyalty and satisfaction. Once driven strictly by financial measures, Banc One now conducts quarterly measures of customer retention; the number of services used by each customer, or *depth of relationship*; and the level of customer satisfaction. The strategies derived from this information help explain why Banc One has achieved a return on assets more than double that of its competitors in recent years.

Customer Satisfaction Drives Customer Loyalty

Leading service companies are currently trying to quantify customer satisfaction. For example, for several years, Xerox has polled 480,000 customers per year regarding product and service satisfaction using a five-point scale from 5 (high) to 1 (low). Until two years ago, Xerox's goal was to achieve 100% 4s (satisfied) and 5s (very satisfied) by the end of 1993. But in 1991, an analysis of customers who gave Xerox 4s and 5s on satisfaction found that the



The lifetime value of a loyal pizza eater can be as much as $8,000.



relationships between the scores and actual loyalty differed greatly depending on whether the customers were very satisfied or satisfied. Customers giving Xerox 5s were six times more likely to repurchase Xerox equipment than those giving 4s.

This analysis led Xerox to extend its efforts to create *apostles* – a term coined by Scott D. Cook, CEO of software producer and distributor, Intuit Corporation, describing customers so satisfied that they convert the uninitiated to a product or service. Xerox's management currently wants to achieve 100% apostles, or 5s, by the end of 1996 by upgrading service levels and guaranteeing customer satisfaction. But just as important for Xerox's profitability is to avoid creating *terrorists:* customers so unhappy that they speak out against a poorly delivered service at every opportunity. Terrorists can reach hundreds of potential customers. In some instances, they can even discourage acquaintances from trying a service or product. (See the graph "A Satisfied Customer Is Loyal.")

Value Drives Customer Satisfaction

Customers today are strongly value oriented. But just what does that mean? Customers tell us that value means the results they receive in relation to the total costs (both the price and other costs to customers incurred in acquiring the service). The insurance company, Progressive Corporation, is creating just this kind of value for its customers by processing and paying claims quickly and with little policyholder effort. Members of the company's CAT (catastrophe) team fly to the scene of major accidents, providing support services like transportation and housing and handling claims rapidly. By reducing legal costs and actually placing more money in the hands of the injured parties, the CAT team more than makes up for the added expenses the organization incurs by maintaining the team. In addition, the CAT team delivers value to customers, which helps explain why Progressive has one of the highest margins in the property-and-casualty insurance industry.

Employee Productivity Drives Value

At Southwest Airlines, the seventh-largest U.S. domestic carrier, an astonishing story of employee productivity occurs daily. Eighty-six percent of the company's 14,000 employees are unionized. Positions are designed so that employees can perform several jobs if necessary. Schedules, routes, and company practices – such as open seating and

the use of simple, color-coded, reusable boarding passes – enable the boarding of three and four times more passengers per day than competing airlines. In fact, Southwest deplanes and reloads two-thirds of its flights in 15 minutes or less. Because of aircraft availability and short-haul routes that don't require long layovers for flight crews, Southwest has roughly 40% more pilot and aircraft utilization than its major competitors: its pilots fly on average 70 hours per month versus 50 hours at other airlines. These factors explain how the company can charge fares from 60% to 70% lower than existing fares in markets it enters.

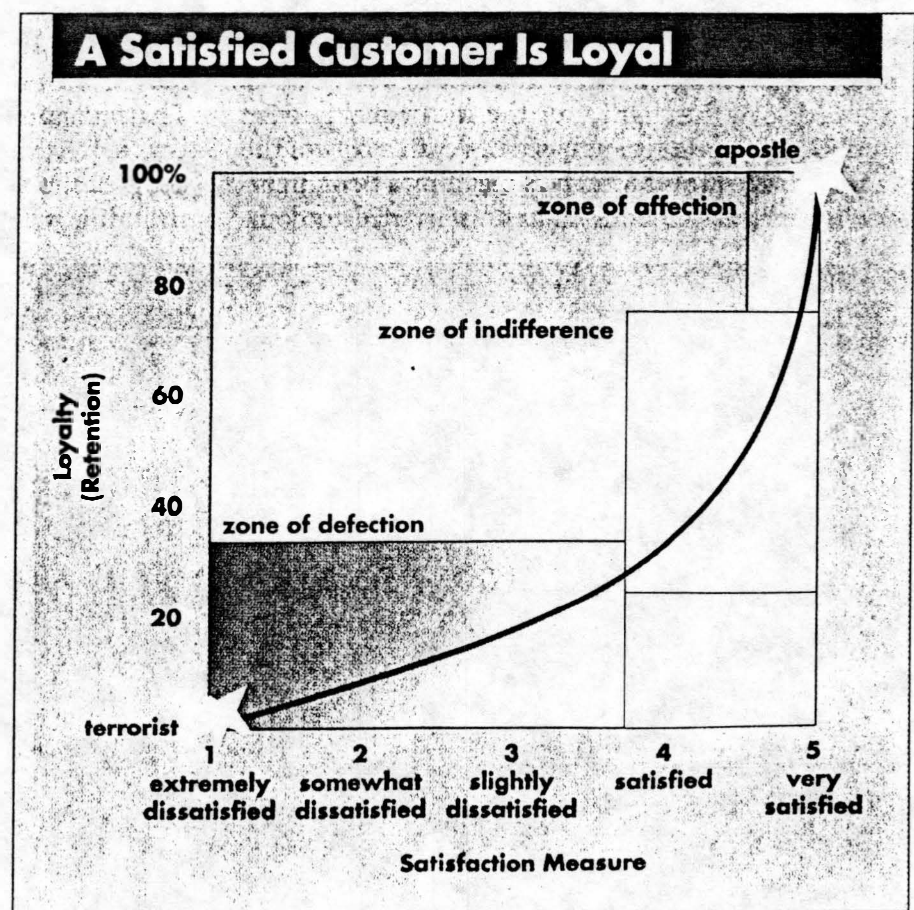
At Southwest, customer perceptions of value are very high, even though the airline does not assign seats, offer meals, or integrate its reservation system with other airlines. Customers place high value on Southwest's frequent departures, on-time service, friendly employees, and very low fares. Southwest's management knows this because its major marketing research unit – its 14,000 employees – is in daily contact with customers and reports its findings back to management. In addition, the Federal Aviation Administration's performance measures show that Southwest, of all the major airlines, regularly achieves the highest level of on-time arrivals, the lowest number of complaints, and the fewest lost-baggage claims per 1,000 passengers. When combined with Southwest's low fares per seat-mile, these indicators show the higher value delivered by Southwest's employees compared with most domestic competitors. Southwest has been profitable for 21 consecutive years and was the only major airline to realize a profit in 1992. (See the graph "How Southwest Compares with Its Competitors.")

Employee Loyalty Drives Productivity

Traditional measures of the losses incurred by employee turnover concentrate only on the cost of recruiting, hiring, and training replacements. In most service jobs, the real cost of turnover is the loss of productivity and decreased customer satisfaction. One recent study of an automobile dealer's sales personnel by Abt Associates concluded that the average monthly cost of replacing a sales representative who had five to eight years of experience with an employee who had less than one year of experience was as much as $36,000 in sales. And the costs of losing a valued broker at a securities firm can be still more dire. Conservatively estimated, it takes nearly five years for a broker to rebuild relationships with customers that can return $1 million per year in commissions to the brokerage house – a cumulative loss of at least $2.5 million in commissions.

Employee Satisfaction Drives Loyalty

In one 1991 proprietary study of a property-and-casualty insurance company's employees, 30% of all dissatisfied employees registered an intention to leave the company, a potential turnover rate three times higher than that for satisfied employees. In this same case, low employee turnover was found to be linked closely to high customer satisfaction. In contrast, Southwest Airlines, recently named one of the country's ten best places to work, experiences the highest rate of employee retention in the airline industry. Satisfaction levels are so high that at some of its operating locations, employee turnover rates are less than 5% per year. USAA, a major provider of insurance and other financial ser-



vices by direct mail and phone, also achieves low levels of employee turnover by ensuring that its employees are highly satisfied. But what drives employee satisfaction? Is it compensation, perks, or plush workplaces?

Internal Quality Drives Employee Satisfaction

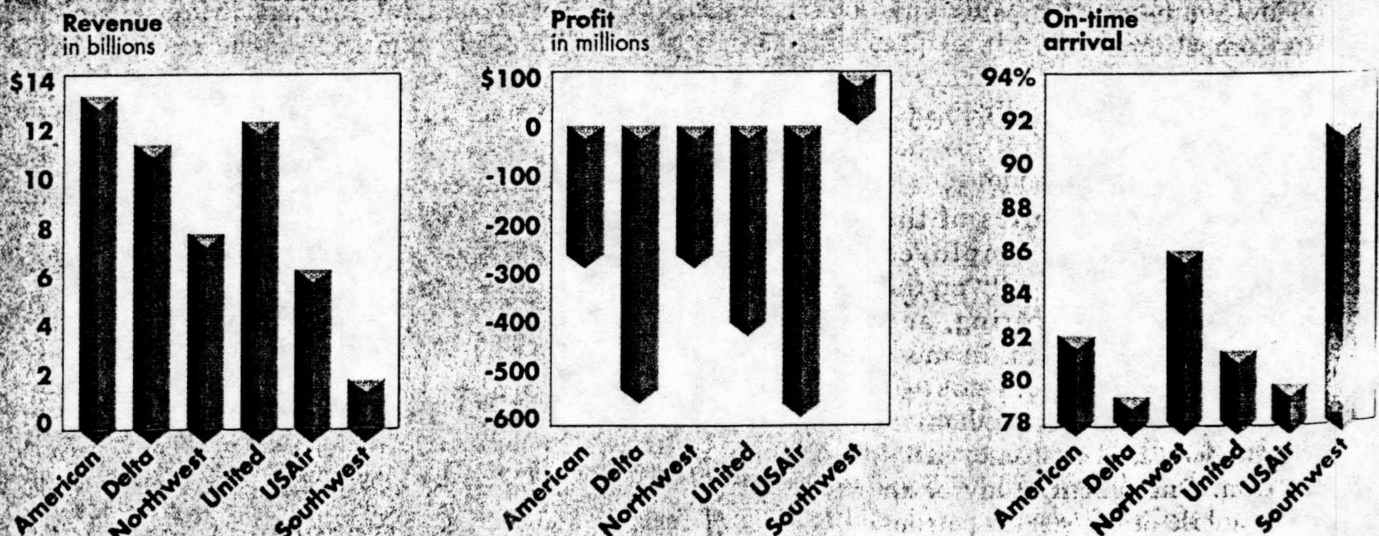
What we call the *internal quality* of a working environment contributes most to employee satisfaction. Internal quality is measured by the feelings that employees have toward their jobs, colleagues, and companies. What do service employees value most on the job? Although our data are preliminary at best, they point increasingly to the ability and authority of service workers to achieve results for customers. At USAA, for example, telephone sales and service representatives are backed by a sophisticated information system that puts complete customer information files at their fingertips the instant they receive a customer's call. In addition, state-of-the-art, job-related training is made available to USAA employees. And the curriculum goes still further, with 200 courses in 75 classrooms on a wide range of subjects.

Internal quality is also characterized by the attitudes that people have toward one another and the way people serve each other inside the organization. For example, ServiceMaster, a provider of a range of cleaning and maintenance services, aims to maximize the dignity of the individual service worker. Each year, it analyzes in depth a part of the maintenance process, such as cleaning a floor, in order to reduce the time and effort needed to complete the task. The "importance of the mundane" is stressed repeatedly in ServiceMaster's management training – for example, in the seven-step process devised for cleaning a hospital room: from the first step, greeting the patient, to the last step, asking patients whether or not they need anything else done. Using this process, service workers develop communication skills and learn to interact with patients in ways that add depth and dimension to their jobs.

Leadership Underlies the Chain's Success

Leaders who understand the service-profit chain develop and maintain a corporate culture centered around service to customers and fellow employees. They display a willingness and ability to listen. Successful CEOs like John Martin of Taco Bell, John McCoy of Banc One, Herb Kelleher of Southwest, and Bill Pollard of ServiceMaster spend a great deal of time with customers and employees, experiencing their companies' service processes while listening to employees for suggestions for improvement. They care about their employees and spend a great deal of time selecting, tracking, and recognizing them.

For example, Brigadier General Robert McDermott, until recently chairman and CEO of USAA, reflected, "Public recognition of outstanding employees flows naturally from our corporate culture. That culture is talked about all the time, and we live it." According to Scott Cook at Intuit, "Most people take culture as a given. It is around you, the thinking goes, and you can't do anything about it.



However, when you run a company, you have the opportunity to determine the culture. I find that when you champion the most noble values – including service, analysis, and database decision making – employees rise to the challenge, and you forever change their lives."

Relating Links in the Chain for Management Action

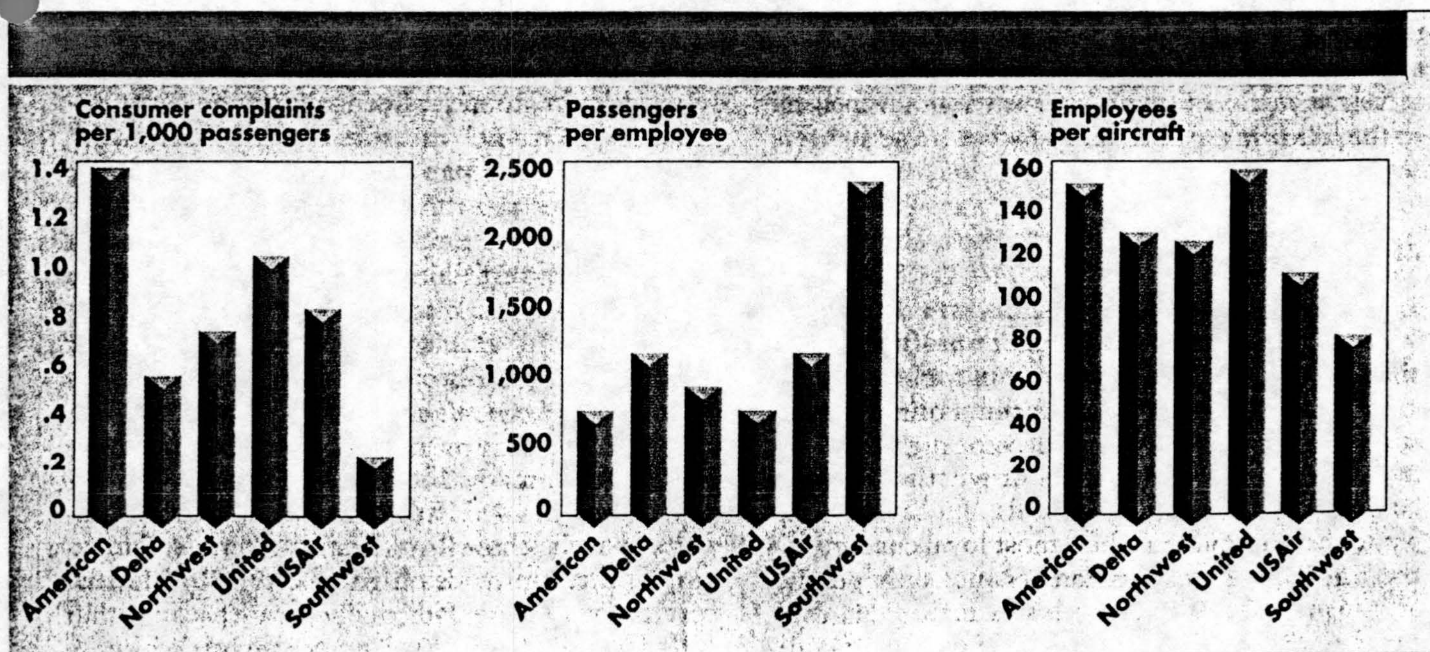
While many organizations are beginning to measure relationships between individual links in the service-profit chain, only a few have related the links in meaningful ways – ways that can lead to comprehensive strategies for achieving lasting competitive advantage.

The 1991 proprietary study of a property-and-casualty insurance company, cited earlier, not only identified the links between employee satisfaction and loyalty but also established that a primary source of job satisfaction was the service workers' perceptions of their ability to meet customer needs. Those who felt they did meet customer needs registered job satisfaction levels more than twice as high as those who felt they didn't. But even more important, the same study found that when a service worker left the company, customer satisfaction levels dropped sharply from 75% to 55%. As a result of this analysis, management is trying to reduce turnover among customer-contact employees and to enhance their job skills.

Similarly, in a study of its seven telephone customer service centers, MCI found clear relationships between employees' perceptions of the quality of MCI service and employee satisfaction. The study also linked employee satisfaction directly to customer satisfaction and intentions to continue to use MCI services. Identifying these relationships motivated MCI's management to probe deeper and determine what affected job satisfaction at the service centers. The factors they uncovered, in order of importance, were satisfaction with the job itself, training, pay, advancement fairness, treatment with respect and dignity, teamwork, and the company's interest in employees' well-being. Armed with this information, MCI's management began examining its policies concerning those items valued most by employees at its service centers. MCI has incorporated information about its service capabilities into training and communications efforts and television advertising.

No organization has made a more comprehensive effort to measure relationships in the service-profit chain and fashion a strategy around them than the fast-food company, Taco Bell, a subsidiary of PepsiCo. Taco Bell's management tracks profits daily by unit, market manager, zone, and country. By integrating this information with the results of exit interviews that Taco Bell conducts with 800,000 customers annually, management has found that stores in the top quadrant of customer satisfaction ratings outperform the others by all measures. As a result, it has linked no less than 20% of all operations managers' compensation in company-owned stores to customer satisfaction ratings, realizing a subsequent increase in both customer satisfaction ratings and profits.

However, Taco Bell's efforts don't stop there. By examining employee turnover records for individual stores, Taco Bell has discovered that the 20% of



the stores with the lowest turnover rates enjoy double the sales and 55% higher profits than the 20% of stores with the highest employee turnover rates. As a result of this self-examination, Taco Bell has instituted financial and other incentives in order to reverse the cycle of failure that is associated with poor employee selection, subpar training, low pay, and high turnover.

In addition, Taco Bell monitors internal quality through a network of 800 numbers created to answer employees' questions, field their complaints, remedy situations, and alert top-level management to potential trouble spots. It also conducts periodic employee roundtable meetings, interviews, as well as a comprehensive companywide survey every two or three years in order to measure satisfaction.

As a result of all this work, Taco Bell's employee satisfaction program features a new selection process, improved skill building, increased latitude for decision making on the job, further automation of unpleasant "back room" labor, and, finally, greater opportunities for employee promotion into management positions.

Relating all the links in the service-profit chain may seem to be a tall order. But profitability depends not only on placing hard values on soft measures but also on linking those individual measures together into a comprehensive service picture. Service organizations need to quantify their investments in people – both customers and employees. The service-profit chain provides the framework for this critical task.

Service-Profit Chain Audit

A service-profit chain audit helps companies determine what drives their profit and suggests actions that can lead to long-term profitability. As they review the audit, managers should ask themselves what efforts are under way to obtain answers to the following questions and what those answers reveal about their companies.

Profit and Growth

1. How do we define loyal customers?

Customers often become more profitable over time. And loyal customers account for an unusually high proportion of the sales and profit growth of successful service providers. In some organizations, loyalty is measured in terms of whether or not a customer is on the company rolls. But several companies have found that their most loyal customers – the top 20% of total customers – not only provide all the profit but also cover losses incurred in dealing with less loyal customers.

Because of the link between loyal customers and profit, Banc One measures *depth of relationship* – the number of available related financial services, such as checking, lending, and safe deposit, actually used by customers. Recognizing the same relationship, Taco Bell measures "share of stomach" to assess the company's sales against all other food purchases a customer can potentially make. As a result, the fast-food chain is trying to reach consumers through kiosks, carts, trucks, and the shelves of supermarkets.

2. Do measurements of customer profitability include profits from referrals?

Companies that measure the stream of revenue and profits from loyal customers (retention) and repeat sales often overlook what can be the most important of the three Rs of loyalty: referrals. For example, Intuit provides high-quality, free lifetime service for a personal finance software package that sells for as little as $30. The strategy makes sense

when the value of a loyal customer is considered – a revenue stream of several thousands of dollars from software updates, supplies, and new customer referrals. With this strategy in place, Intuit increased its sales to more than $30 million with just two U.S. field sales representatives.

3. What proportion of business development expenditures and incentives are directed to the retention of existing customers?

Too many companies concentrate nearly all their efforts on attracting new customers. But in businesses like life insurance, a new policyholder doesn't become profitable for at least three years. In the credit-card finance business, the break-even point for a new customer is often six or more years because of high-marketing and bad-debt costs in the first year of a relationship with cardholders. These costs must be defrayed by profits from loyal customers, suggesting the need for a careful division of organizational effort between customer retention and development.

4. Why do our customers defect?

It's important to find out not only where defectors go but also why they defect. Was it because of poor service, price, or value? Answers to these questions provide information about whether or not existing strategies are working. In addition, exit interviews of customers can have real sales impact. For example, at one credit-card service organization, a phone call to question cardholders who had stopped using their cards led to the immediate reinstatement of one-third of the defectors.

Customer Satisfaction

5. Are customer satisfaction data gathered in an objective, consistent, and periodic fashion?

Currently, the weakest measurements being used by the companies we have studied concern customer satisfaction. At some companies, high levels of reported customer satisfaction are contradicted by continuing declines in sales and profits. Upon closer observation, we discovered that the service providers were "gaming" the data, using manipulative methods for collecting customer satisfaction data. In one extreme case, an automobile dealer sent a questionnaire to recent buyers with the highest marks already filled in, requiring owners to alter the marks only if they disagreed. Companies can, however, obtain more objective results using "third party" interviews; "mystery shopping" by unidentified, paid observers; or technologies like touch-screen television.

Consistency is at least as important as the actual questions asked of customers. Some of Banc One's operating units formerly conducted their own customer satisfaction surveys. Today the surveys have been centralized, made mandatory, and are administered by mail on a quarterly basis to around 125,000 customers. When combined with periodic measurement, the surveys provide highly relevant trend information that informs the managerial decision-making process. Similarly, Xerox's measures of satisfaction obtained from 10,000 customers per month – a product of an unchanging set of survey questions and very large samples – make possible period-to-period comparisons that are important in measuring and rewarding performance.

6. Where are the listening posts for obtaining customer feedback in your organization?

Listening posts are tools for collecting data from customers and systematically translating those data into information in order to improve service and products. Common examples are letters of complaint. Still more important listening posts are reports from field sales and service personnel or the logs of telephone service representatives. Intuit's content analysis of customer service inquiries fielded by service representatives produced over 50 software improvements and 100 software documentation improvements in a single year. USAA has gone one step further by automating the feedback process to enter data online, enabling its analysis and plans departments to develop corrective actions.

7. How is information concerning customer satisfaction used to solve customer problems?

In order to handle customer problems, service providers must have the latitude to resolve any situation promptly. In addition, information regarding a customer concern must be transmitted to the service provider quickly. Customers and employees must be encouraged to report rather than suppress concerns. For example, one Boston-area Lexus dealer notified its customers, "If you are experiencing a problem with your car or our service department and you can't answer '100% satisfied' when you receive your survey directly from Lexus, please give us the opportunity to correct the problem before you fill out the survey. Lexus takes its customer surveys very seriously."

External Service Value

8. How do you measure service value?

Value is a function not only of costs to the customer but also of the results achieved for the cus-

tomer. Value is always relative because it is based both on perceptions of the way a service is delivered and on initial customer expectations. Typically, a company measures value using the reasons expressed by customers for high or low satisfaction. Because value varies with individual expectations, efforts to improve value inevitably require service organizations to move all levels of management closer to the customer and give frontline service employees the latitude to customize a standard service to individual needs.

9. How is information concerning customers' perceptions of value shared with those responsible for designing a product or service?

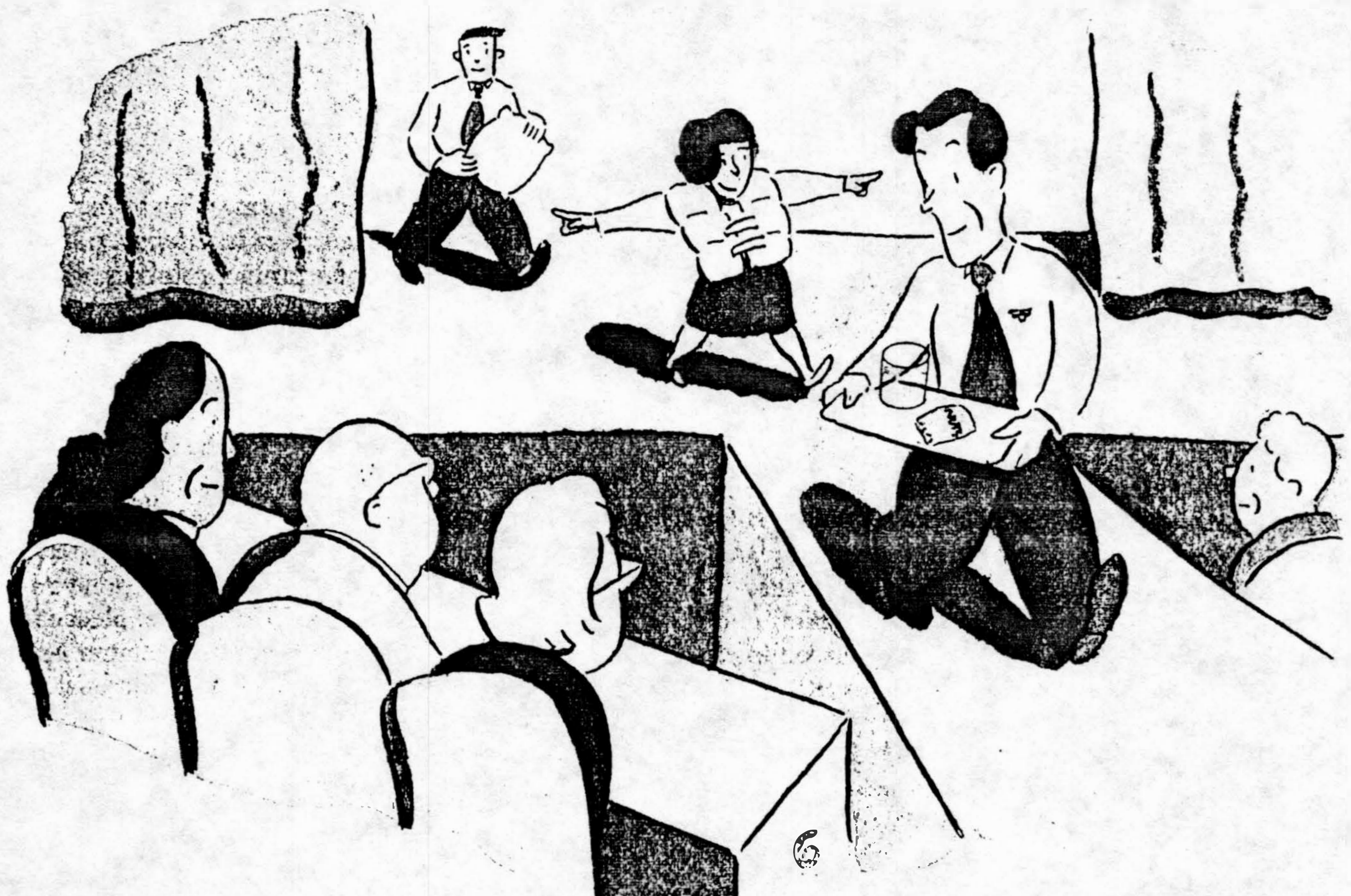
Relaying information concerning customer expectations to those responsible for design often requires the formation of teams of people responsible for sales, operations, and service or product design, as well as the frequent assignment of service designers to tasks requiring field contact with customers. Intuit has created this kind of capability in product development teams. And all Intuit employees, including the CEO, must periodically work on the customer service phones. Similarly, at Southwest, those responsible for flight scheduling periodically work shifts in the company's terminals to get a feel for the impact of schedules on customer and employee satisfaction.

10. To what extent are measures taken of differences between customers' perceptions of quality delivered and their expectations before delivery?

Ultimately, service quality is a function of the gap between perceptions of the actual service experienced and what a customer expected before receiving that service. Actual service includes both final results and the process through which those results were obtained. Differences between experiences and expectations can be measured in generic dimensions such as the reliability and timeliness of service, the empathy and authority with which the service was delivered, and the extent to which the customer is left with tangible evidence (like a calling card) that the service has been performed.

11. Do our organization's efforts to improve external service quality emphasize effective recovery from service errors in addition to providing a service right the first time?

A popular concept of quality in manufacturing is the importance of "doing things right the first time." But customers of service organizations often allow one mistake. Some organizations are very



At Southwest Airlines, frequent fliers participate in the auditioning and selection of cabin attendants.

good at delivering service as long as nothing goes wrong. Others organize for and thrive on service emergencies. Outstanding service organizations do both by giving frontline employees the latitude to effect recovery. Southwest Airlines maintains a policy of allowing frontline employees to do whatever they feel comfortable doing in order to satisfy customers. Xerox authorizes frontline service employees to replace up to $250,000 worth of equipment if customers are not getting results.

Employee Productivity

12. How do you measure employee productivity?

13. To what extent do measures of productivity identify changes in the quality as well as the quantity of service produced per unit of input?

In many services, the ultimate measure of quality may be customer satisfaction. That measure should be combined with measures of quantity to determine the total output of the service organization. At ServiceMaster, for example, measures of output in the schools and hospitals cleaned under the company's supervision include both numbers of work orders performed per employee hour and the quality of the work done, as determined by periodic inspections performed by ServiceMaster and client personnel. Similarly, Southwest Airlines delivers relatively high levels of productivity in terms of both quality and quantity. In fact, outstanding service competitors are replacing the typical "either/or" trade-off between quality and quantity with an "and/also" imperative.

Employee Loyalty

14. How do you create employee loyalty?

Employee loyalty goes hand in hand with productivity, contradicting the conventional wisdom that successful service providers should be promoted to larger supervisory responsibilities or moved to a similar job in a larger business unit. ServiceMaster and Taco Bell have expanded jobs without promoting good service workers away from their customers. At ServiceMaster, effective single-unit managers are given supervisory responsibilities for custodial, maintenance, or other workers at more than one hospital or school. Taco Bell gives restaurant general managers a "hunting license" to develop new sales sites in the neighborhoods served by their restaurants and rewards them for doing it.

15. Have we made an effort to determine the right level of employee retention?

Rarely is the right level of retention 100%. Dynamic service organizations require a certain level of turnover. However, in calibrating desired turnover levels, it is important to take into account the full cost of the loss of key service providers, including those of lost sales and productivity and added recruiting, selection, and training.

Employee Satisfaction

16. Is employee satisfaction measured in ways that can be linked to similar measures of customer satisfaction with sufficient frequency and consistency to establish trends for management use?

Taco Bell studies employee satisfaction through surveys, frequent interviews, and roundtable meetings. Customer satisfaction is measured by interviews with customers conducted biannually and includes questions about satisfaction with employee friendliness and hustle. Both the employee and customer satisfaction rankings are comprehensive, store-specific, and conducted frequently. With these data, the company can better understand overall trends and the links between employee and customer satisfaction.

17. Are employee selection criteria and methods geared to what customers, as well as managers, believe are important?

At Southwest Airlines, for example, frequent fliers are regularly invited to participate in the auditioning and selection of cabin attendants. And many take time off from work to join Southwest's employee selection team as it carries out its work. As one customer commented, "Why not do it? It's my airline."

18. To what extent are measures of customer satisfaction, customer loyalty, or the quality and quantity of service output used in recognizing and rewarding employees?

Employee recognition may often involve little more than informing individual employees or employees as a group about service improvements and individual successes. Banc One goes one step further, including customer satisfaction measures for each banking unit in its periodic report of other performance measures, mostly financial, to all units.

Internal Service Quality

19. Do employees know who their customers are?

It is particularly difficult for employees to identify their customers when those customers are internal to the company. These employees often do not

know what impact their work has on other departments. Identifying internal customers requires mapping and communicating characteristics of work flow, organizing periodic cross-departmental meetings between "customers" and "servers," and recognizing good internal service performance.

In 1990, USAA organized a PRIDE (Professionalism Results in Dedication to Excellence) team of 100 employees and managers to examine and improve on a function-by-function basis all processes associated with property-and-casualty insurance administration, which included analyzing customer needs and expectations. The PRIDE effort was so successful that it led to a cross-functional review of USAA's service processing. Service processing time has been reduced, as have handoffs of customers from one server to another.

20. Are employees satisfied with the technological and personal support they receive on the job?

The cornerstone of success at Taco Bell is the provision of the latest in information technology, food service equipment, simple work-scheduling techniques, and effective team training. This practice led to the establishment of self-managing teams of service providers. Also, the quality of work life involves selecting the right workers. Winners like to be associated with winners. Better employees tend to refer people they like and people like themselves. Internal service quality can also be thought of as the quality of work life. It is a visible expression of an organization's culture, one influenced in important ways by leadership.

Leadership

21. To what extent is the company's leadership:
a. energetic, creative vs. stately, conservative?
b. participatory, caring vs. removed, elitist?
c. listening, coaching, and teaching vs. supervising and managing?
d. motivating by mission vs. motivating by fear?
e. leading by means of personally demonstrated values vs. institutionalized policies?

22. How much time is spent by the organization's leadership personally developing and maintaining a corporate culture centered around service to customers and fellow employees?

Leaders naturally have individual traits and styles. But the CEOs of companies that are successfully using the service-profit chain possess all or most of a set of traits that separate them from their merely good competitors. Of course, different styles of leadership are appropriate for various stages in an organization's development. But the messages sent by the successful leaders we have observed stress the importance of careful attention to the needs of customers and employees. These leaders create a culture capable of adapting to the needs of both.

Relating the Measures

23. What are the most important relationships in your company's service-profit chain?

24. To what extent does each measure correlate with profit and growth at the frontline level?

25. Is the importance of these relationships reflected in rewards and incentives offered to employees?

Measures drive action when they are related in ways that provide managers with direction. To enjoy the kind of success that service organizations like Southwest Airlines, ServiceMaster, and Taco Bell have enjoyed, looking at individual measures is not enough. Only if the individual measures are tied together into a comprehensive picture will the service-profit chain provide a foundation for unprecedented profit and growth.

Reprint 94204

INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

17642



COMO GESTIONAR LOS SERVICIOS COMO SI FUERAN PRODUCTOS TANGIBLES

Frederick F. Reichheld y W. Earl Sasser, Jr.

Tomado de: HARVARD-DEUSTO BUSINESS REVIEW, Segundo Trimestre 1991, Traducida y adaptada por el Servicio de Estudios de Ediciones Deusto, Edita: Ediciones Deusto, S.A., pp. 89-97.

Alajuela, Costa Rica, febrero de 1992

Cómo gestionar los servicios como si fueran productos tangibles

Para aprender a conservar los clientes, hay que seguir la pista de los que se pierden

Frederick F. Reichheld y W. Earl Sasser, Jr.

Las empresas que desean mejorar su calidad del servicio deben guiarse por lo que ocurre en las empresas de fabricación y centrar su atención en su propia clase de defectuosos y desechos: los clientes que no vuelven. Debido a que los defectuosos y desechos pueden ser tan costosos como las piezas rotas y los componentes que no encajan bien, los directivos de las empresas de servicios deben esforzarse por reducirlos. Deben tener como objetivo la «ausencia de deserciones»: conservar todos los clientes a los que puedan servir provechosamente.
Cuando las empresas reducen las tasas de deserción de clientes, suceden cosas sorprendentes en sus finanzas. Aunque la magnitud del cambio varía según las empresas y los sectores, el modelo es válido: los beneficios aumentan increíblemente. La reducción de la tasa de deserciones en sólo un 5 % genera un 85 % más de beneficios en un sistema de sucursales bancarias, un 50 % más en un corretaje de seguros y un 30 % más en una cadena de mantenimiento de automóviles. Y cuando MBNA America, una sociedad emisora de tarjetas de crédito radicada en Delaware, redujo su tasa de deserciones del 10 % a la mitad, los beneficios aumentaron nada menos que en un 125 %.
Pero las tasas de deserción no son simplemente una medida de la calidad del servicio; son también una guía para lograrlo. Escuchando los motivos de la deserción de los clientes, los directivos se enteran exactamente de qué es lo que falla en la empresa y hacia dónde han de dirigir sus recursos.
Lo mismo que en cualquier cambio importante, la gestión para la ausencia de deserciones requiere capacitación y refuerzo. Great-West Life Assurance Company paga una prima de un 50 % a los corredores del seguro colectivo sanitario que alcanzan los objetivos de conservación de los clientes y MBNA America concede primas a los departamentos que alcanzan los suyos.

Frederick F. Reichheld es un director adjunto de la oficina de Boston de Bain & Company y líder de la práctica de conservación de clientes de la firma.
W. Earl Sasser, Jr. es profesor de Harvard Business School.

La *verdadera* revolución de la calidad está llegando ahora a los servicios. En los últimos años, a pesar de las buenas intenciones, pocos ejecutivos de empresas de servicios han sido capaces de seguir hasta el final en su compromiso para satisfacer a los clientes. Pero las empresas de servicios empiezan a comprender lo que las empresas de fabricación aprendieron en los años 80: que la calidad no mejora a menos que se la mida. Cuando los fabricantes empezaron a desglosar los costes y consecuencias de los productos defectuosos y desechos, de la reelaboración y de la maquinaria averiada, se dieron cuenta de que la «calidad» no era simplemente un lema vigorizante sino el modo más provechoso de dirigir una empresa. Hicieron del propósito de la «ausencia de defectos» su luz orientadora y, a partir de ahí, se puso en marcha el movimiento de la calidad.

Las empresas de servicios tienen su propia clase de desechos: los clientes que no van a volver. Ese montón de desechos tiene también un coste. Cuando las empresas de servicios empiecen a medirlo, verán la urgente necesidad de reducirlo. Se esforzarán por lograr la «ausencia de deserciones» —conservarán a todos aquellos clientes a los que la empresa pueda provechosamente servir— y movilizarán la organización para lograrlo.

Las deserciones de clientes tienen un efecto sorprendentemente poderoso en el resultado final del ejercicio. Pueden tener más que ver con los beneficios de una empresa de servicios que la escala, la cuota de mercado, los costes unitarios y muchos otros fac-

tores usualmente relacionados con la ventaja competitiva. A medida que la relación del cliente con la empresa se prolonga, aumentan los beneficios. Y no simplemente un poco. Las empresas pueden aumentar los beneficios en casi un 100 % conservando solamente un número de clientes un 5 % mayor.

Aunque las tasas de deserciones son un exacto e importante indicador de las oscilaciones de los beneficios, hacen más que indicar pasivamente adónde se dirigen los beneficios. Dirigen además la atención de los directivos a las cosas concretas que hacen que los clientes no vuelvan. Dado que las empresas no tienen cautivos a los clientes, el único modo de que puedan impedir sus deserciones es el de superar continuamente a los competidores. Solicitando información de los clientes que desertan, las empresas pueden descubrir los puntos débiles que realmente importan y reforzarlos antes de que los beneficios empiecen a mermar. El análisis de las deserciones es por consiguiente una guía que ayuda a las empresas a gestionar la mejora continua.

Los clientes que desertan envían una clara señal: se avecina el hundimiento de los beneficios.

Charles Cawley, presidente de MBNA America, una empresa de tarjetas de crédito radicada en Delaware, sabe bien cómo las deserciones de los clientes pueden centrar la atención de una empresa exactamente en las cosas que valoran los clientes. Una mañana de 1982, frustrado por la cartas de clientes descontentos, reunió a los 300 empleados de MBNA y les anunció su determinación de que la empresa satisfaciera y conservara a todos y cada uno de los clientes. La empresa empezó a recoger información a posteriori de los clientes que desertaban. Y actuó con arreglo a dicha información, ajustando los productos y procedimientos de modo regular.

Cuando la calidad mejoró, pocos clientes tuvieron motivos para irse. Ocho años después, la tasa de deserciones de MBNA es una de las más bajas de su sector industrial. Cada año desertan aproximadamente un 5 % de sus clientes: la mitad de la tasa media del resto del sector. Ésta quizá parezca una pequeña diferencia, pero se traduce en enormes ganancias. Sin realizar ninguna absorción, el lugar que MBNA ocupa dentro de su sector pasó del 38 al 4, y los beneficios se han multiplicado por 16.

Lo que cuesta perder un cliente

Si las empresas supieran cuánto cuesta realmente perder un cliente, podrían hacer evaluaciones exactas de las inversiones destinadas a retener a los clientes. Desgraciadamente, los sistemas contables actuales no captan el valor de un cliente fiel. La mayoría de los sistemas se centran en los costes e ingresos del ejercicio en curso y hacen caso omiso de los cash flows esperados a lo largo de la vida del cliente. Servidos correctamente, los clientes generan crecientemente más beneficios cada año que permanecen en la empresa. En una amplia gama de actividades, el patrón es el mismo: cuanto más tiempo conserva la empresa un cliente, más probabilidades tiene de ganar dinero. (Véanse los diagramas de barras de la *figura 1* que representan «Cuánto beneficio genera un cliente a lo largo del tiempo».)

Para una empresa de mantenimiento de automóviles, el beneficio esperado de un cliente de cuatro años de antigüedad es más del triple del beneficio que el mismo cliente genera en el primer año. Cuando los clientes desertan, se llevan consigo todo el potencial de generación de beneficios.

Quizás sea evidente que la adquisición del nuevo cliente entraña ciertos costes de publicidad, promociones, etc. que se producen una sola vez. En las tarjetas de crédito, por ejemplo, las empresas gastan un promedio de 51 dólares para conseguir un cliente y establecer la nueva cuenta. Pero hay muchas más piezas en el rompecabezas de la rentabilidad.

Para continuar con el ejemplo de la tarjeta de crédito, los clientes recientemente adquiridos utilizan la tarjeta lentamente al principio y generan un beneficio base. Pero si los clientes permanecen un segundo año, la economía mejora considerablemente. A medida que se acostumbran a utilizar la tarjeta de crédito y están satisfechos del servicio que proporciona, los clientes la utilizan más y los saldos aumentan. En el segundo año —y en los años que le siguen— compran aún más, lo que hace que los beneficios asciendan pronunciadamente. Encontramos esta tendencia en cada una de las más de 100 em-

presas pertenecientes a dos docenas de sectores que hemos analizado. Para un distribuidor industrial, las ventas netas por un cliente continúan aumentando en el decimonoveno año de relación.

Cuando las compras aumentan, los costes de explotación disminuyen. Comprobar los historiales de solvencia y añadirlos a la base de datos de la empresa es costoso, pero esas cosas sólo hay que hacerlas una vez. Además, cuando la empresa adquiere experiencia con sus clientes, puede servirles con mayor eficacia. Una pequeña empresa de asesoramiento financiero que depende de las relaciones personales con los clientes ha comprobado que los costes descienden en dos tercios del primer año al segundo, debido a que los clientes saben lo que tienen que esperar del asesor y tienen menor número de preguntas o problemas. Además, los asesores son más eficientes porque están familiarizados con la situación económica del cliente y con sus preferencias de inversión.

Además, las empresas con clientes muy antiguos pueden a menudo cobrar más por sus productos o servicios. Muchas personas pagarán más por la estancia en un hotel que conocen o por la visita a un médico en el que pueden confiar en lugar de arriesgarse a utilizar los servicios de un competidor menos costoso. La empresa que ha desarrollado ese seguimiento leal puede cargar un sobreprecio por la confianza del cliente en la misma.

Otra ventaja económica de los clientes antiguos es la publicidad gratuita que proporcionan. Los clientes fieles hablan mucho a lo largo de los años y aportan muchas operaciones. Por ejemplo, uno de los principales constructores de casas de los Estados Unidos ha averigurado que más del 60 % de sus ventas son resultado de recomendaciones de otros clientes. Estas economías de costes y estos ingresos adicionales se combinan para producir una corriente constantemente creciente de beneficios durante el curso de la relación del cliente con la empresa. (Véase la *figura II* ¿«Por qué los clientes son más rentables con el tiempo»?). Aunque la importancia relativa de estos efectos varía de un sector a otro, el resultado final es que los clientes de más largo plazo generan beneficios crecientes.

Para calcular el valor real de un cliente, una empresa debe tener en cuenta todas estas corrientes proyectadas de beneficios. Si, por ejemplo, el cliente de tarjeta de crédito deserta después del primer año, la empresa sufre una pérdida de 21 dólares. Si la empresa puede conservar al cliente durante cuatro años más, su valor para la empresa aumenta considerablemente. Es igual al valor actual neto de las corrientes de beneficios de los primeros cinco años, o aproximadamente 100 dólares.

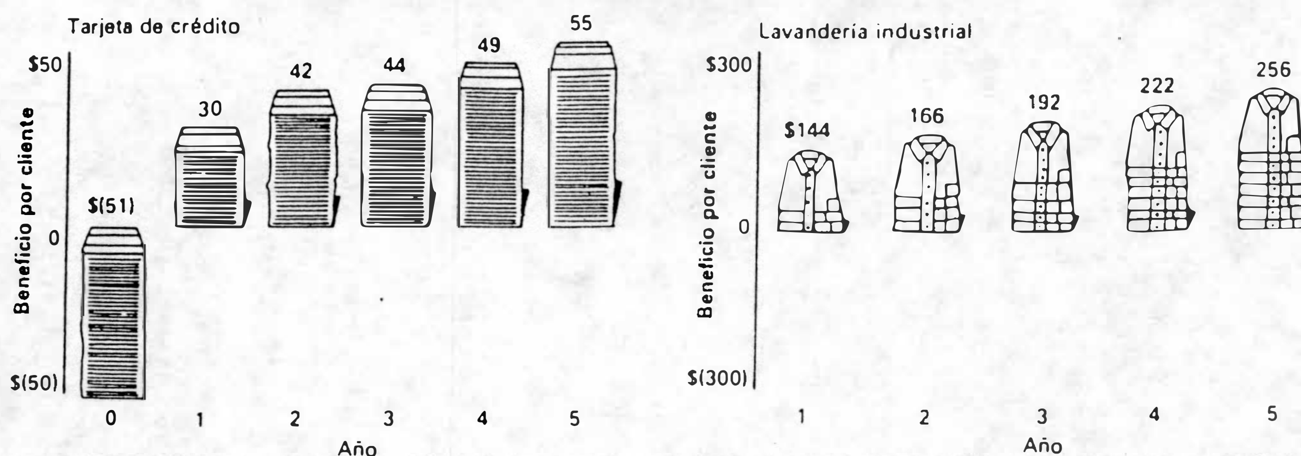
Cuando una empresa reduce su tasa de deserciones, la relación media con el cliente dura más y los beneficios aumentan de manera increíble. Un modo de apreciar la sensibilidad de los beneficios a los cambios en las tasas de deserción consiste en trazar una curva de deserciones. (Véase la *figura III* «Curva de deserciones de una empresa de tarjetas de crédito».) Ésta muestra claramente cómo las pequeñas alteraciones en la tasa de deserciones de la empresa pueden producir grandes oscilaciones en los beneficios.

La curva muestra, por ejemplo, que cuando la sociedad emisora de tarjetas de crédito reduce su tasa de deserciones del 20 % al 10 %, el lapso medio de vida de su relación con un cliente se duplica y pasa de cinco años a diez y el valor de dicho cliente se duplica con creces, pasando de 134 dólares a 300 dólares. Cuando la tasa de deserciones disminuye otro 5 %, el lapso medio de vida de la relación del cliente se duplica de nuevo y los beneficios aumentan en un 75 %, pasando de 300 dólares a 525 dólares.

Los clientes que desertan para pasarse a la competencia pueden decirnos exactamente qué partes del negocio hay que mejorar.

El negocio de las tarjetas de crédito no es único. Aunque la forma de las tasas de deserción varía según los sectores, en general, los beneficios aumentan cuando disminuyen las tasas de deserción. La reducción de las deserciones en sólo un 5 % genera un 85 % más de beneficios en un sistema de sucursales bancarias, un 50 % más en el corretaje de seguros y un 30 % más en una cadena de mantenimiento de automóviles. (Véase la *figura IV* «La reducción de las deserciones en un 5 % aumenta los beneficios del 25 al 85 %»). MBNA America ha comprobado que una mejora del 5 % en las tasas de deserciones aumenta el valor medio de sus clientes en más del 125 %.

Figura I
Cuánto beneficio genera un cliente a lo largo del tiempo



La comprensión de la economía de las deserciones es útil para los directivos en varios aspectos. En primer lugar, demuestra que la mejora continua en la calidad del servicio no es un coste sino una inversión en un cliente que genera más beneficio que el margen de una venta por una sola vez. Los ejecutivos pueden por consiguiente justificar la concesión de prioridad a las inversiones en calidad del servicio frente a cosas como la reducción de costes, para las cuales los objetivos han sido más tangibles.

El saber que las deserciones están estrechamente ligadas a los beneficios ayuda también a explicar por qué algunas empresas, que tienen unos costes unitarios relativamente altos, pueden seguir siendo perfectamente rentables. Las empresas con clientes antiguos y fieles pueden superar económicamente a las competidoras con costes unitarios más bajos y una alta cuota del mercado, pero con una alta rotación de clientes. Por ejemplo, en la actividad de tarjetas de crédito, una reducción del 10 % de los costes unitarios es financieramente equivalente a una disminución del 2 % en la tasa de deserciones. Las estrategias de baja deserción pueden superar abrumadoramente a las estrategias de coste bajo.

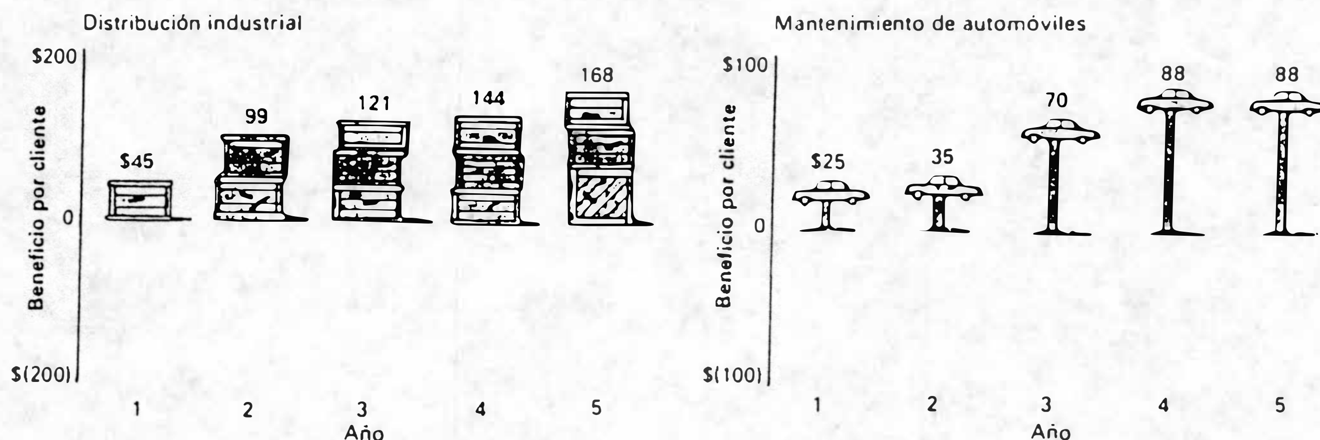
Y la comprensión del nexo entre deserciones y beneficios proporciona una guía para el crecimiento lucrativo. Es corriente que una empresa pierda del 15 al 20 % de sus clientes cada año. Simplemente con la reducción de las deserciones a la mitad se duplicará con creces la tasa media de crecimiento de la empresa. Las empresas con altas tasas de retención que deseen expandirse a través de las absorciones pueden crear valor absorbiendo competidores de baja retención y reduciendo sus deserciones.

Gestión de las deserciones

Aunque las empresas de servicios probablemente no pueden eliminar —ni deben tratar de hacerlo— todas las deserciones, pueden y deben reducirlas. Pero incluso para aproximarse a la ausencia de deserciones, las empresas deben perseguir dicho objetivo de un modo coordinado. La organización debe prepararse para observar a los clientes que abandonan la empresa y luego analizar la información que proporcionan y actuar de acuerdo con ella.

Vigilar la puerta. La gestión de ausencia de deserciones requiere mecanismos para encontrar los clientes que han terminado su relación con la empresa, o están a punto de hacerlo. Aunque recopilar esta clase de datos sobre clientes casi siempre implica la utilización de algún tipo de tecnología de la información, son innecesarias grandes inversiones en nuevos sistemas.

La cuestión más crítica es si la empresa reúne de modo regular información acerca de los clientes. Algunas empresas ya lo hacen. Las empresas de tarjetas de crédito, los editores de revistas, las empresas de ventas por correo, las compañías de seguros de vida, las compañías de teléfonos móviles y los bancos, por ejemplo, recogen todas ellas montones de



datos como cosa natural. Tienen a su disposición los nombres y direcciones, historiales de compra y números de teléfono de todos su clientes. Para estos negocios, es relativamente fácil descubrir las deserciones. Sólo es cosa de organizar los datos.

Algunas veces, definir una «deserción» supone cierto trabajo. En las empresas de ferrocarriles, por ejemplo, pocos clientes dejan de utilizar su servicio completamente, pero un cliente que desplaza el 80 % de sus expediciones a los camiones no debe considerarse «conservado». La clave consiste en identificar los comportamientos de los clientes que impulsan nuestra economía y a la vez calibran la fidelidad del cliente.

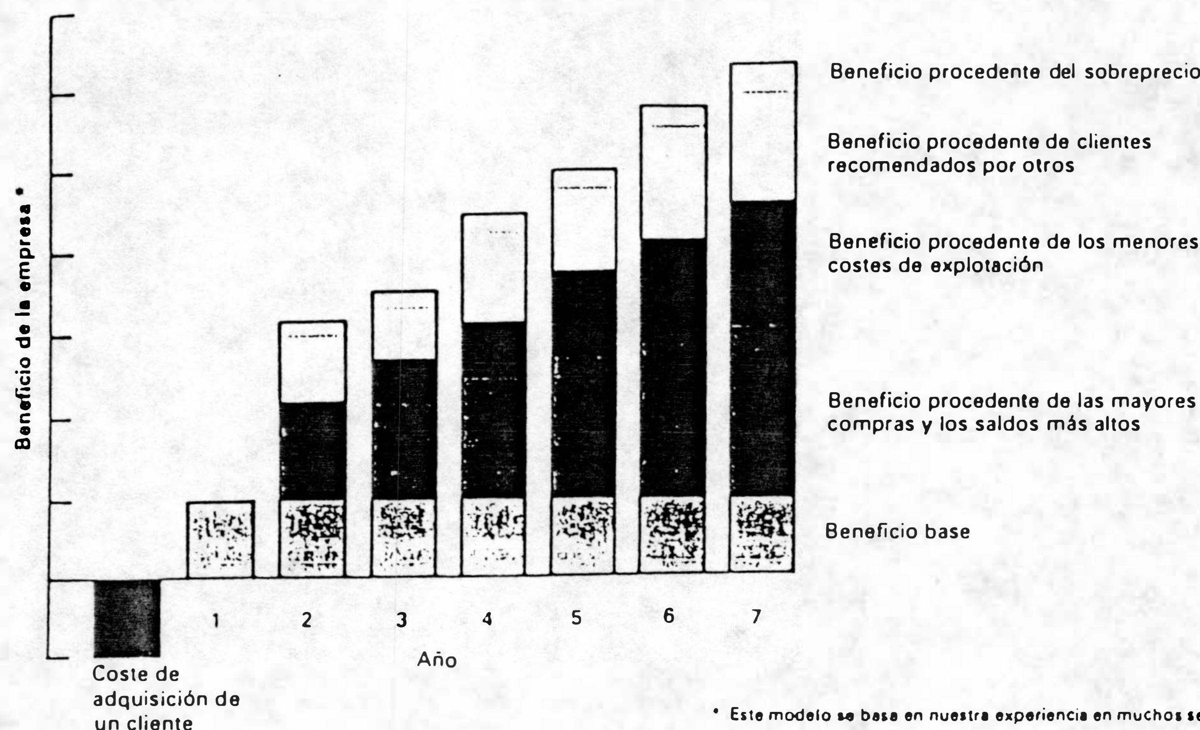
En algunos negocios, la tarea de localizar a los desertores es difícil incluso aunque estén bien definidos, porque los clientes tienden a no tener rostro ni nombre para la dirección. Negocios tales como los del comercio minorista tendrán que encontrar modos creativos de «conocer» a sus clientes. Piénsese en el ejemplo de Staples, el centro distribuidor de productos de oficina radicado en Boston. Ha realizado una soberbia labor de recopilación de información que, por lo general, se pierde en el cajero o en el dependiente. Desde su inaguración, ha contado con una base de datos para almacenar y analizar información de clientes. Siempre que un cliente pasa a través de la caja de salida, el cajero le ofrece una ficha de afiliación. La ficha da derecho al tenedor a promociones especiales y a ciertos descuentos. El único requisito para obtener la ficha es que la persona rellene un impreso de solicitud, en el que se preguntan cosas como el nombre, el título del puesto de trabajo y la dirección. Todas las compras subsiguientes se consignan automáticamente junto al número de la tarjeta. De este modo, Staples puede acumular información detallada acerca de los hábitos de compra, frecuencia de las visitas, valor medio gastado en dólares y detalle de los artículos comprados.

Incluso los restaurantes pueden recoger datos. Una marisquería de Maryland, por ejemplo, empezó a introducir información en su ordenador personal procedente de la lista de reservas. Los directivos pueden ahora averiguar con qué frecuencia vuelven los clientes y pueden entrar en contacto con aquellos que parecen haber perdido interés por el restaurante.

¿Qué nos dicen los desertores? Una razón para encontrar a los clientes que desertan es tratar de volverlos a ganar. MBNA America tiene un equipo para evitar la deserción de clientes compuesto por algunos de los mejores vendedores por teléfono de la empresa. Cuando los clientes cancelan sus tarjetas de crédito, el equipo trata de convencerles de que no lo hagan. La mitad de las veces tiene éxito.

Pero el motivo más importante para buscar desertores es el de la información que proporcionan. Los clientes que se marchan pueden ofrecer una opinión sobre el negocio, de la que no disponen los que están dentro. Y cualquiera que sea lo que motivó que un individuo desertara puede originar que otros muchos le sigan. La idea consiste en utilizar las deserciones como una señal de alerta inmediata: enterarse por

Figura II
¿Por qué los clientes son más rentables con el tiempo?



los desertores por qué dejan la empresa y utilizar esa información para mejorar el negocio.

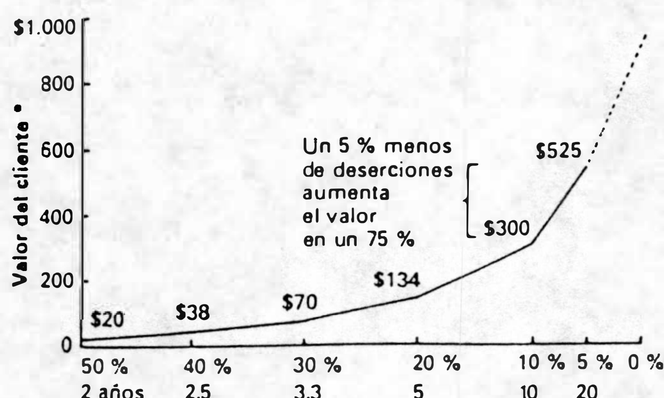
A diferencia de la investigación de mercado convencional, la información a posteriori procedente de los clientes que desertan suele ser concreta y específica. No intenta medir cosas como las actitudes o la satisfacción, que son variables y subjetivas, no plantea cuestiones hipotéticas, que pueden no ser pertinentes para los que responden. El análisis de las deserciones implica preguntas específicas, pertinentes, sobre el porqué de la deserción del cliente. Los clientes suelen ser capaces de expresar sus motivos y cierto sondeo hábil puede dar con la causa fundamental.

Esta información es útil en muchos aspectos, como lo demuestra el ejemplo de Staples. Staples sigue constantemente la pista de las deserciones, por lo que cuando un cliente deja de hacer negocio allí o no compra ciertos productos, la tienda lo advierte inmediatamente y llama para obtener información. Puede ser una pista de que la competencia tenga precios más bajos que Staples en ciertos artículos: un factor competitivo que la dirección puede explorar ulteriormente. Si encuentra pruebas suficientes, Staples puede reducir los precios de dichos artículos. Esta información se valora mucho porque señala los productos no competitivos y ahorra a la cadena el lanzamiento de costosas promociones en las que se pone poca atención al detalle y se lanzan toda clase de productos a todo el mundo.

Los vendedores por teléfono de Staples tratan de averiguar qué mercancías desean los clientes y qué mercancías no desean y por qué. La empresa utiliza esta información para cambiar su compra de existencias y determinar los objetivos de sus catálogos y cupones con más exactitud. En lugar de incluir vales de descuento en el periódico, por ejemplo, puede insertarlos en los catálogos que envía a clientes o a industrias particulares que han demostrado ser sensibles a este tipo de promoción.

El análisis de las deserciones puede también ayudar a las empresas a decidir qué inversiones para calidad de servicios serán rentables. ¿Debemos invertir en cajas registradoras informatizadas o en un nuevo sistema telefónico? ¿Cúal de los dos indicará las causas más frecuentes de deserción? Un banco realizó una

Figura III
Curva de deserciones de una empresa de tarjetas de crédito



• Tasa de deserciones.
• Duración media como cliente.

* El valor neto de las corrientes de beneficios que genera un cliente durante la duración media del cliente. A una tasa de deserción del 10 %, por ejemplo, la duración media del cliente es de 10 años (1 dividido por la tasa de deserciones); el valor del cliente es el valor neto actual de las corrientes de beneficios durante 10 años.

gran inversión para mejorar la exactitud de los extractos mensuales de cuenta. Pero cuando el banco empezó a estudiar a los desertores, se enteró de que el porcentaje de clientes que abandonaban el banco a causa de las inexactitudes de los extractos de cuenta era de menos del 1 %.

Una empresa que pierda clientes a causa de las largas colas que se forman en las cajas puede estimar qué porcentaje de desertores evitaría comprando nuevas cajas registradoras, y puede utilizar su curva de deserciones para encontrar el valor en dinero que obtendría al evitarlo. Luego, utilizando técnicas estándar de análisis de inversiones, puede comparar el coste del nuevo equipo con la ventaja de conservar los clientes.

Lograr calidad de servicio no significa mantener servilmente los clientes a toda costa. Hay algunos clientes a los que la empresa no debe tratar de servir. Si determinados tipos de clientes no permanecen ni son rentables, las empresas no deben invertir en atraerlos. Cuando una compañía de seguros sanitarios se dio cuenta de que ciertas compañías se adhieren basándose sólo en el precio y cambian de aseguradores sanitarios todos los años, por ejemplo, decidió no desperdiciar sus esfuerzos buscando su adhesión. Dijo a sus agentes que no extendieran pólizas a empresas que habían cambiado de aseguradores más de dos veces en los últimos cinco años.

Inversamente, buena parte de la información utilizada para encontrar los desertores puede indicar rasgos comunes entre los clientes que permanecen más tiempo. La empresa puede utilizar las tasas de deserción para aclarar las características del mercado que quiere perseguir y determinar en consonancia los objetivos de su publicidad y promociones.

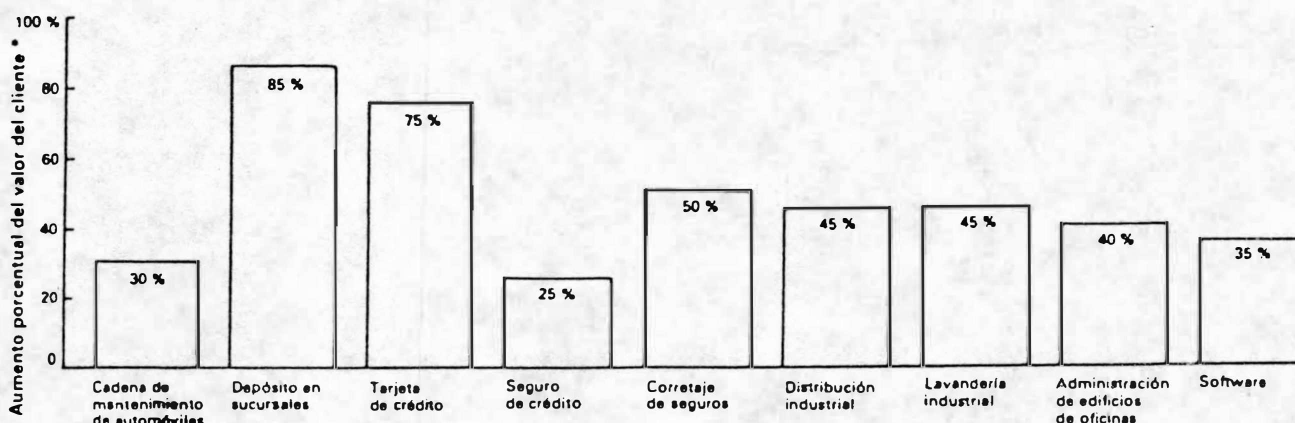
La cultura de la ausencia de deserciones

Muchos líderes de empresas han visto malogrados sus propósitos por su incapacidad para ir hasta el fin sin vacilar en el compromiso público con la calidad del servicio. Puesto que las tasas de deserción son medibles, son manejables. Los directivos pueden establecer objetivos inequívocos y vigilar su progreso. Pero, como cualquier cambio importante, la gestión para la ausencia de deserciones debe contar con apoyo en todos los niveles de la empresa. La dirección debe desarrollar este apoyo capacitando al personal y utilizando las deserciones como medida fundamental de la actuación.

Todo el mundo en la empresa debe comprender que el objetivo es la ausencia de deserciones. Mastercare, la filial de mantenimiento de automóviles de Bridgestone/Firestone, subraya la importancia de conservar los clientes expresándolo claramente en su declaración de misiones. En la declaración se dice, en parte, que el objetivo de la empresa es «proporcionar al público que compra servicios una superior experiencia de compra que le aliente a volver de buena gana y a compartir su experiencia con otros». MBNA America envía sus cheques de pago de haberes en sobres en los que se lee «Enviado para usted por el cliente». También tiene un defensor de los clientes que asiste a todas las sesiones importantes de toma de decisiones para asegurarse de que están representados los intereses de los clientes.

Es importante hacer comprender a todos los empleados el valor permanente de un cliente. Phil Bressler, el copropietario de cinco tiendas Domino's Pizza del Condado de Montgomery, en Maryland, calculó que los clientes habituales valían más de 5.000 dólares durante la vida de un contrato de franquicia de diez años. Se aseguraba de que todo el que tomaba pedidos, todas las personas que hacían las

Figura IV
La reducción de las deserciones en un 5 % aumenta los beneficios del 25 al 85 %



* Calculado comparando los valores netos actuales de las corrientes de beneficios para la duración media del cliente a las tasas actuales de deserción con el valor neto actual de las corrientes de beneficios para la duración media del cliente a tasas de deserción un 5 % más bajas.

entregas y el jefe de la tienda conocían esa cifra. Para él, decir a los trabajadores que los clientes eran valiosos no era tan eficaz como decirles su importe en dólares: «Da realmente en el blanco mucho más de lo que ellos creen».

Mastercare, ha rediseñado la capacitación de sus empleados para subrayar la importancia de conservar los clientes. Por ejemplo, muchos clientes que interrumpieron su relación con Mastercare mencionaron que no les gustaba ser presionados para reparaciones que no habían planeado. Por consiguiente, Mastercare enseña ahora a los jefes de tienda a identificar y a resolver el problema de los clientes en lugar de tratar de elevar las ventas al máximo. Vídeos y el empleo del psicodrama escenifican estas definiciones diferentes del buen servicio.

El mensaje de Mastercare a los empleados comprende la sincera admisión de que anteriores incentivos, bien intencionados, habían inadvertidamente originado que los empleados llevasen el negocio de un modo equivocado. Ahora se les pide que cambien. Y crea credibilidad entre los empleados al compartir sus objetivos estratégicos y planes para llegar a un mayor número de clientes.

En los dos mercados fijados como objetivo en los que se ha utilizado este enfoque, el resultado ha sido bueno. Los empleados han respondido con entusiasmo y un 25 % más de clientes dicen que tienen previsto volver.

Los altos directivos de MBNA America aprenden de los clientes que desertan. Cada uno dedica cuatro horas al mes en una «sala de escucha» especial a observar las llamadas habituales de servicio de los clientes así como las llamadas de los clientes que cancelan sus tarjetas de crédito.

Great-West Life Assurance paga a los agentes una prima por reducir las tasas de deserción de clientes.

Además de transmitir una sensación de importancia, la capacitación debe enseñar a los empleados los pormenores de los análisis de las deserciones, como, por ejemplo, la forma de recoger información, a quién hay que pasársela y qué medidas hay que tomar como respuesta. En un sistema de sucursales bancarias de una entidad bancaria, los datos sobre retención de clientes se envían mensualmente a los directores adjuntos regionales y a los directores de sucursal para que los revisen. Ello permite a dichos directores regionales identificar y centrar su atención en las sucursales que más necesitan mejorar la calidad del servicio, y da a los directores de sucursales una rápida información a posteriori sobre la actuación.

Los empleados estarán más motivados si los incentivos se ligan a las tasas de deserción. MBNA, por

ejemplo, ha determinado para cada departamento las varias cosas que ejercen el mayor efecto sobre la conservación de los clientes. Cada departamento se mide diariamente en cuanto a lo bien que se cumplen los objetivos de actuación. Cada mañana, se anuncia en varios lugares de todo el edificio la actuación del día anterior. Cada día que la empresa logra el 95 % de estos objetivos de actuación, MBNA aporta dinero a un fondo común de primas. Los directivos utilizan el fondo para pagar primas anuales de hasta el 20 % del sueldo de un empleado. El director general visita los departamentos que no alcanzan sus objetivos para averiguar en qué radica la dificultad.

A los empleados les gusta trabajar para una empresa que conserva sus clientes. MBNA America tiene más solicitudes de empleo que puestos de trabajo.

Great-West Life Assurance Company, de Englewood, Colorado, utiliza también los incentivos con eficacia. Paga una prima del 50 % a los agentes del seguro sanitario colectivo que alcanzan los objetivos de conservación de clientes. Este sistema da a los agentes el incentivo de buscar clientes que permanezcan con la compañía durante largo tiempo. Cuando todo el mundo en la empresa trabaja pensando en conservar los clientes y cuando las recompensas se basan en lo bien que lo hacen, se crea una atmósfera empresarial positiva. El alentar a los empleados a resolver los problemas de los clientes y eliminar las fuentes de quejas les permite ser «agradables» y, a su vez, los clientes los tratan mejor. El intercambio global es más valioso y las personas disfrutan más de su trabajo. No sólo los clientes sino también los empleados querrán continuar la relación con la empresa. MBNA está acosada por solicitantes para puestos de trabajo vacantes, mientras que un competidor situado unos pocos kilómetros más allá está trasladando sus actividades fuera del Estado porque no encuentra suficientes empleados.

El éxito de MBNA demuestra que en un lapso de tiempo razonablemente corto es posible lograr grandes mejoras tanto en la calidad del servicio como en los beneficios. Pero también demuestra que centrarse en conservar los clientes, en lugar de ocuparse simplemente de tener gran cantidad de ellos, requiere esfuerzo. Una empresa puede potenciar la actuación comercial y los beneficios a través de las deserciones de los clientes solamente cuando el concepto está omnipresente en la vida empresarial y cuando todos los niveles de la organización comprenden el concepto de ausencia de deserciones y saben cómo actuar con arreglo al mismo.

Tratar de retener a todos los clientes rentables es elemental. Dirigir hacia el objetivo de ausencia de deserciones es revolucionario. Requiere una definición cuidadosa de la deserción, de los sistemas de información que miden los resultados a lo largo del tiempo en comparación con los de los competidores y una clara comprensión de la microeconomía de la deserción.

En definitiva, las deserciones deben ser una medida clave de la actuación para la alta dirección y un componente fundamental del sistema de incentivos. Los directivos deben conocer la tasa de deserciones de la empresa, qué sucede con los beneficios cuando la tasa sube o baja y por qué se producen las deserciones. Deben asegurarse de que toda la organización comprende la importancia de conservar los clientes y alentar a los empleados a perseguir el objetivo de la ausencia de deserciones ligando los incentivos, la planificación y la elaboración de presupuestos a los objetivos sobre deserciones. Es muy importante que los directivos utilicen las deserciones como vehículo para una mejora continua de la calidad y del valor de los servicios que prestan a los clientes.

Del mismo modo que la revolución de la calidad en la fabricación ejerció un profundo efecto sobre la competitividad de las empresas, la revolución de la calidad en los servicios creará un nuevo conjunto de ganadores y perdedores. Los ganadores serán aquellos que abran camino en la gestión hacia la ausencia de deserciones.

 Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Harvard Business Review* con el título «Zero defections: quality comes to services». Referencia n.° 90.508.

Perfil de Valor para los Clientes: Nuestra Empresa Frente a los Competidores

Mercado atendido:

Ponderaciones de importancia

Competidores

1. Criterios de selección [Atributos de calidad (que no son de precio)]	2.	3	4 (A) SUN	5 (B) NCR	6 (C) UNISYS	7 (D) COMPAQ	8 (E)	9 (F)	10	11	12
1. SERVICIO	30	8	5	7	3	8			6	1.3	39
2. SOPORTE	20	8	5	7	3	8			6	1.3	26
3. DELIVERY	10	6	9	6	5	9			7	0.9	9
4. GARANTIA	10	9	7	6	5	7			6	1.5	15
5. SOLUCIONES	30	6	6	9	4	2			5	1.2	36
6.											
7.											
8.											
9.											
10.											
Suma de ponderaciones de importancia	100										

Puntajes de desempeño: 1 - 10, 10 es el mejor

(Las compañías pueden tener el mismo puntaje en un atributo)

13. 125

Competitividad de precio (1 - 10): 3 | 10 | 4 | 5 | 10 | |

1. Criterios de selección.
2. Distribuya 100 puntos entre los criterios de selección.
3. Evalúe el desempeño de su empresa en cada uno de los criterios de selección usando una escala de 1 -10, donde 10 es el mejor.

4-9. Seleccione sus más importantes competidores. Evalúe el desempeño de cada uno de ellos en cada criterio de selección usando una escala del 1-10, donde 10 es lo mejor.

10. Para cada criterio sume las columnas 4-9, y divida el total entre el número de columnas. El resultado es el promedio de la competencia.
11. Divida la columna 3 entre la 10. Esta es la proporción de su puntaje y el de su competencia en cada criterio.
12. Multiplique la columna 2 por la columna 11.
13. Sume la columna 12.

Perfil de Valor para los Clientes: Nuestra Empresa Frente a los Competidores

Mercado atendido:

Ponderaciones de importancia

Competidores

1. Criterios de selección [Atributos de calidad (que no son de precio)]	2.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			A	B	C	D	E	F			
			Puntajes de desempeño: 1 - 10, 10 es el mejor								
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
6.											
7.											
8.											
9.											
10.											
Suma de ponderaciones de importancia											

(Las compañías pueden tener el mismo puntaje en un atributo)

13. [ ]

Competitividad de precio (1 - 10) [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

1. Criterios de selección.
2. Distribuya 100 puntos entre los criterios de selección.
3. Evalúe el desempeño de su empresa en cada uno de los criterios de selección usando una escala de 1 -10, donde 10 es el mejor.

4-9. Seleccione sus más importantes competidores. Evalúe el desempeño de cada uno de ellos en cada criterio de selección usando una escala del 1-10, donde 10 es lo mejor.

10. Para cada criterio sume las columnas 4-9, y divida el total entre el número de columnas. El resultado es el promedio de la competencia.
11. Divida la columna 3 entre la 10. Esta es la proporción de su puntaje y el de su competencia en cada criterio.
12. Multiplique la columna 2 por la columna 11.
13. Sume la columna 12.

Perfil de Valor para los Clientes: Nuestra Empresa Frente a los Competidores

Mercado atendido:	Ponderaciones de importancia

Competidores

1. Criterios de selección [Atributos de calidad (que no son de precio)]	2.	A	B	C	D	E	F			
		Puntajes de desempeño: 1 - 10, 10 es el mejor								
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. ______											
2. ______											
3. ______											
4. ______											
5. ______											
6. ______											
7. ______											
8. ______											
9. ______											
10. ______											
Suma de ponderaciones de importancia											

(Las compañías pueden tener el mismo puntaje en un atributo)

13. ☐

Competitividad de precio (1 - 10) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1. Criterios de selección.
2. Distribuya 100 puntos entre los criterios de selección.
3. Evalúe el desempeño de su empresa en cada uno de los criterios de selección usando una escala de 1 -10, donde 10 es el mejor.

4-9. Seleccione sus más importantes competidores. Evalúe el desempeño de cada uno de ellos en cada criterio de selección usando una escala del 1-10, donde 10 es lo mejor.

10. Para cada criterio sume las columnas 4-9, y divida el total entre el número de columnas. El resultado es el promedio de la competencia.
11. Divida la columna 3 entre la 10. Esta es la proporción de su puntaje y el de su competencia en cada criterio.
12. Multiplique la columna 2 por la columna 11.
13. Sume la columna 12.

Perfil de Valor para los Clientes: Nuestra Empresa Frente a los Competidores

Mercado atendido:

Ponderaciones de importancia

1. 2.

Competidores

A B C D E F

Puntajes de desempeño: 1 - 10, 10 es el mejor

Criterios de selección
[Atributos de calidad (que no son de precio)]

Criterios de selección	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. ______											
2. ______											
3. ______											
4. ______											
5. ______											
6. ______											
7. ______											
8. ______											
9. ______											
10. ______											
Suma de ponderaciones de importancia											

(Las compañías pueden tener el mismo puntaje en un atributo)

13. ☐

Competitividad de precio (1 - 10) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1. Criterios de selección.

2. Distribuya 100 puntos entre los criterios de selección.

3. Evalúe el desempeño de su empresa en cada uno de los criterios de selección usando una escala de 1 -10, donde 10 es el mejor.

4-9. Seleccione sus más importantes competidores. Evalúe el desempeño de cada uno de ellos en cada criterio de selección usando una escala del 1-10, donde 10 es lo mejor.

10. Para cada criterio sume las columnas 4-9, y divida el total entre el número de columnas. El resultado es el promedio de la competencia.

11. Divida la columna 3 entre la 10. Esta es la proporción de su puntaje y el de su competencia en cada criterio.

12. Multiplique la columna 2 por la columna 11.

13. Sume la columna 12.

Perfil de Valor para los Clientes: Nuestra Empresa Frente a los Competidores

Mercado atendido:

Ponderaciones de importancia

Competidores

	1. Criterios de selección [Atributos de calidad (que no son de precio)]	2.	3	A 4	B 5	C 6	D 7	E 8	F 9	10	11	12
			Puntajes de desempeño: 1 - 10, 10 es el mejor									
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												
9.												
10.												
Suma de ponderaciones de importancia												

(Las compañías pueden tener el mismo puntaje en un atributo)

13. [ ]

Competitividad de precio (1 - 10) [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

1. Criterios de selección.

2. Distribuya 100 puntos entre los criterios de selección.

3. Evalúe el desempeño de su empresa en cada uno de los criterios de selección usando una escala de 1 -10, donde 10 es el mejor.

4-9. Seleccione sus más importantes competidores. Evalúe el desempeño de cada uno de ellos en cada criterio de selección usando una escala del 1-10, donde 10 es lo mejor.

10. Para cada criterio sume las columnas 4-9, y divida el total entre el número de columnas. El resultado es el promedio de la competencia.

11. Divida la columna 3 entre la 10. Esta es la proporción de su puntaje y el de su competencia en cada criterio.

12. Multiplique la columna 2 por la columna 11.

13. Sume la columna 12.